

Knowledge hiding and Its Relationship on Employee Work-Related Outcomes in Various Organizational Sectors: A Systematic Literature Review and Future Direction

Mezaluna Indy Permatasari¹, Nuri Herachwati²
Universitas Airlangga, Indonesia
mezaluna.indy.permatasari-2023@pasca.unair.ac.id

Submitted: 08th March 2025 | **Edited:** 18th May 2025 | **Issued:** 01st June 2025

Cited on: Permatasari, M. I., & Herachwati, N. (2025). Knowledge hiding and Its Relationship on Employee Work-related Outcomes in Various Organizational Sectors: A Systematic Literature Review and Future Direction. *INOVASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 12(1), 232-247.

Abstract

The purpose of this study is to systematically review previous research on knowledge hiding, which frequently occurs across various organizational sectors. This study also aims to address gaps in the literature and provide a comprehensive understanding of counterproductive knowledge behavior by focusing on the conceptualization of knowledge hiding, as explained through its behavioral dimensions, the development of the knowledge hiding concept in different organizational sectors, the use of theories, methodologies, antecedents and consequences, as well as the mediating role of knowledge hiding in these relationships. This research identified articles on knowledge hiding through three electronic databases—SCOPUS, Web of Science, and CINAHL—covering publications from 2012 to 2024. Several predefined inclusion and exclusion criteria were applied to obtain relevant articles. The study ultimately identified 19 studies from an initial pool of 313 articles and found that knowledge hiding is a counterproductive behavior triggered by various factors, impacting employee work-related outcomes, with its mechanisms explained through multiple theoretical frameworks.

Keywords: Knowledge hiding; Work-related Outcomes; Systematic Literature Review

Abstrak

Tujuan dari studi ini adalah untuk meninjau secara sistematis penelitian sebelumnya mengenai *knowledge hiding*, dimana seringkali terjadi di berbagai sektor organisasi. Studi ini juga bertujuan untuk memenuhi kesenjangan dalam literatur dan memberikan pemahaman komprehensif mengenai perilaku pengetahuan kontraproduktif dengan berfokus pada konseptualisasi dari *knowledge hiding* yang dijelaskan melalui dimensi perilaku penyembunyian pengetahuan, pengembangan konsep *knowledge hiding* di berbagai sektor organisasi, penggunaan teori, metodologi, anteseden dan konsekuensi, serta peran mediasi *knowledge hiding* dalam hubungan keduanya tersebut. Penelitian ini mencari artikel mengenai *knowledge hiding* melalui tiga basis data elektronik, yaitu SCOPUS, Web of Science, dan CINAHL yang dipublikasikan dari tahun 2012-2024 dengan menerapkan beberapa kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan untuk memperoleh artikel yang relevan. Penelitian ini kemudian

memperoleh 19 studi dari 313 artikel yang ditemukan, dan menemukan bahwa *knowledge hiding* adalah perilaku kontraproduktif yang dipicu oleh beberapa faktor dan berdampak pada hasil berkaitan dengan pekerjaan karyawan yang mekanismenya dijelaskan melalui beberapa teori.

Kata Kunci: Knowledge hiding; Work-related Outcomes; Systematic Literature Review

PENDAHULUAN

Knowledge hiding merupakan perilaku individu dalam organisasi yang secara sengaja menghambat aliran pengetahuan, sehingga berdampak negatif terhadap kolaborasi, kreativitas, dan kinerja karyawan (Afshar-Jalili et al., 2020). Berbeda dengan kurangnya berbagi pengetahuan, *knowledge hiding* terjadi ketika seseorang memiliki informasi tetapi dengan sengaja tidak membagikannya (Semerci, 2018). Fenomena ini menjadi perhatian dalam berbagai sektor seperti informasi teknologi (Tang et al., 2022; Bhatti et al., 2022; Zakariya & Sajid, 2021), jasa (Moin et al., 2024; Feng et al., 2022; Sun et al., 2022; Tang et al., 2022), farmasi (Manadin et al., 2023), perhotelan dan agensi travel (Aliane et al., 2023), organisasi pemerintah (Chhabra & Pallavi, 2023), organisasi kecil hingga menengah di kota-kota besar (Xing & Yongzhou, 2022), pendidikan tinggi (Hernaus et al., 2024), perbankan (Hernaus et al., 2024) dan keuangan (Kurniawanti et al., 2023; Jiang et al., 2019), penelitian dan pengembangan (Bashir & Shaham, 2024; Jiang et al., 2019), manajemen, administrasi, pemasaran, dan sumber daya manusia (Jiang et al., 2019), manufaktur bidang distribusi tenaga listrik, komunikasi digital, perangkat multimedia, produk mikroelektronik, dan e-commerce bidang pengantaran makanan (Chen et al., 2022), manufaktur bidang produksi dan pengolahan produk logam dan energi, dan konsultan bisnis (Cerne et al., 2012), konstruksi, pengairan, dan lingkungan (Tang et al., 2022), serta berbagai sektor organisasi lainnya (Offergelt & Laura, 2023; Arain et al., 2020).

Penelitian sebelumnya masih terbatas dalam mengeksplorasi anteseden dan konsekuensi *knowledge hiding* secara luas. Fauzi (2023) meneliti fenomena ini dalam konteks pendidikan tinggi, tetapi belum mengkaji faktor lain seperti gaya kepemimpinan, ketidakamanan kerja, serta hubungan atasan-karyawan yang dapat memicu perilaku tersebut. Penelitian empiris menunjukkan bahwa *knowledge hiding* memiliki dampak negatif terhadap kreativitas, inovasi, kinerja tugas, dan *thriving at work* (Bashir & Shaham, 2024; Moin et al., 2024; Jiang & Hu, 2019).

Teori yang mendasari *knowledge hiding* meliputi Social Exchange Theory (SET) yang menekankan prinsip timbal balik dalam interaksi sosial (Homans, 2019), Conservation of Resource Theory (COR) yang menjelaskan bahwa individu cenderung mempertahankan sumber daya yang dianggap berharga (Hobfoll, 2019), dan Leader-Member Exchange Theory (LMX) yang menyoroti hubungan pemimpin-bawahan dalam organisasi (Graen & Uhl-Bien, 2019). Faktor utama yang mempengaruhi *knowledge hiding* antara lain kepemimpinan eksploitatif (Feng et al., 2022), ketidakamanan pekerjaan (Chhabra & Pandey, 2023), dan ostrasisme di tempat kerja (Xing & Yongzhou, 2022).

Konsekuensi dari *knowledge hiding* mencakup penurunan produktivitas, kolaborasi, dan efisiensi tim, serta meningkatnya konflik interpersonal. Studi

Bashir & Shaham (2024) menunjukkan bahwa perilaku ini menghambat kreativitas, sementara Moin et al. (2024) menemukan bahwa knowledge hiding berdampak pada efektivitas penyelesaian tugas. Selain itu, Jiang & Hu (2019) mengungkapkan bahwa knowledge hiding menurunkan semangat dan perkembangan profesional karyawan.

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami faktor individu dan organisasi dalam mempengaruhi knowledge hiding. Kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam terhadap dampak knowledge hiding pada efektivitas tim dan keberlanjutan organisasi. Pemahaman yang lebih baik terhadap faktor penyebab dan dampaknya akan membantu dalam merancang strategi mitigasi guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

LANDASAN TEORI

Knowledge hiding adalah fenomena dalam organisasi yang mengacu pada tindakan individu yang dengan sengaja menahan atau menyembunyikan informasi yang diminta oleh rekan kerja. knowledge hiding bukan sekadar ketidaktahuan atau ketidakmampuan berbagi informasi, melainkan tindakan yang disengaja yang dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu evasive hiding yang merupakan tindakan memberikan informasi yang salah atau menyesatkan, rationalized hiding yang mengacu pada penyembunyian informasi dengan alasan tertentu seperti kebijakan perusahaan, serta playing dumb yang berarti berpura-pura tidak mengetahui informasi yang diminta (Kustya Ulfa et al., 2023).

Beberapa teori telah digunakan untuk menjelaskan knowledge hiding dalam konteks organisasi. Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh George C. Homans menyatakan bahwa interaksi sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana jika individu merasa diperlakukan tidak adil atau mendapatkan perlakuan negatif, mereka cenderung menyembunyikan pengetahuan sebagai bentuk respons (Umar, 2017). Selain itu, Conservation of Resource Theory (COR) menjelaskan bahwa individu akan mempertahankan sumber daya yang mereka anggap berharga, termasuk pengetahuan, terutama dalam situasi di mana mereka merasa terancam kehilangan sesuatu yang penting bagi mereka (Hobfoll et al., 2016). Leader-Member Exchange Theory (LMX) yang dikembangkan oleh Graen & Uhl-Bien (1995) juga menggambarkan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat memengaruhi perilaku knowledge hiding, di mana bawahan yang memiliki hubungan buruk dengan atasan cenderung menyembunyikan informasi (Istono, 2022).

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi knowledge hiding di lingkungan kerja antara lain eksploitasi kepemimpinan, ketidakamanan pekerjaan, dan ostrasisme di tempat kerja. Kepemimpinan yang manipulatif atau eksploitatif dapat menyebabkan karyawan enggan berbagi pengetahuan (Dede Jamaludin, 2023). Ketidakpastian terkait status pekerjaan juga mendorong individu untuk menyimpan informasi sebagai bentuk perlindungan diri. Selain itu, pengucilan sosial dalam organisasi dapat memicu perilaku knowledge hiding karena individu merasa tidak dihargai (Jiang et al., 2019).

Knowledge hiding memiliki konsekuensi yang signifikan terhadap hasil kerja karyawan dan organisasi, termasuk penurunan kreativitas dan inovasi,

menurunnya kinerja tugas, serta berkurangnya thriving at work. Karyawan yang mengalami knowledge hiding cenderung kurang produktif dalam menciptakan ide-ide baru (Dion et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Kajian pustaka ini mengikuti metode sistematis Tranfield et al. (2003) dengan tiga tahapan: perencanaan, pelaksanaan, dan pendokumentasian. Pencarian artikel dilakukan secara elektronik pada November–Desember 2024 melalui SCOPUS, Web of Science, dan CINAHL, menggunakan kata kunci terkait "knowledge hiding" dan faktor-faktor terkait. Pencarian menghasilkan 313 artikel. Tabel dibawah ini menggambarkan protokol yang digunakan untuk penelitian tinjauan pustaka ini, termasuk kriteria inklusi dan eksklusi berdasarkan pada pedoman dari Tranfield et al. (2003):

Tabel 1. Review Protocol

<i>Research Questions</i>	1. <i>What does the previous literature overall suggest regarding the concept and research of knowledge hiding in various organizational sectors context?</i> 2. <i>What are the causal and impact factors of knowledge hiding in various organizational sectors context?</i> 3. <i>What are the possibilities and extending the existing literature on this variable?</i>
<i>Database dan String</i>	Scopus, Web of Science, CINAHL, keywords: 1. <i>TITTLE-ABS-KEY ("knowledge hiding") AND PUBYEAR > 2011 AND PUBYEAR < 2025 AND (EXCLUDE (DOCTYPE, "ch") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "cp") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "no") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "er") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "cr"))</i> 2. <i>TITTLE-ABS-KEY ("knowledge hiding" "exploitative leadership") AND PUBYEAR > 2011 AND PUBYEAR < 2025 AND (EXCLUDE (DOCTYPE, "ch") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "cp") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "no") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "er") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "cr"))</i>
<i>Inclusion Criteria</i>	1. <i>English article</i> 2. <i>Document type: Article journal</i> 3. <i>Quantitative academic journals that focus on knowledge hiding</i> 4. <i>Consequence variables relevant to employee work-related outcomes</i> 5. <i>Context: Various sectors in terms of organization type or sample</i> 6. <i>Scopus, Web of Science, CINAHL indexed journal</i> 7. <i>Open access journal</i>

Exclusion Criteria	1. <i>Publications that are not in English</i> 2. <i>Document Type: Book chapter, article review, conference paper, note, book editorial, and erratum</i> 3. <i>Non quantitative academic journals</i> 4. <i>Consequence variables not relevant to employee work-related outcomes</i> 5. <i>Context: -</i> 6. <i>Journal is not Scopus, Web of Science, CINAHL indexed</i> 7. <i>Limited access journal</i>
---------------------------	---

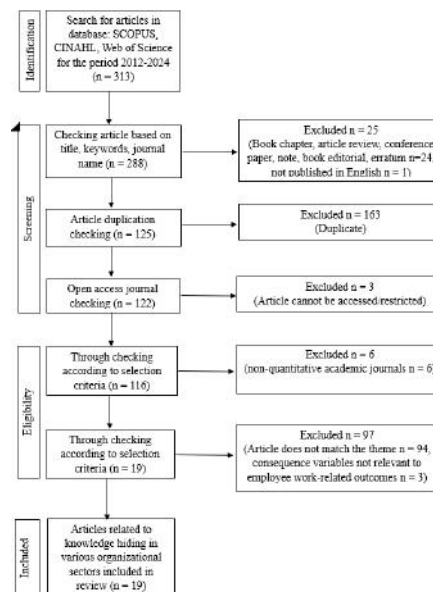
Sumber : Data Penelitian, 2024

Selection Criteria

Sesuai pedoman Tranfield et al. (2003), artikel yang dipilih harus berbahasa Inggris, berasal dari jurnal akademik kuantitatif tentang *knowledge hiding*, berfokus pada konsekuensi terhadap kinerja karyawan, mencakup berbagai sektor organisasi, serta terindeks Scopus, Web of Science, atau CINAHL. Dari 313 artikel yang ditinjau, 131 tidak memenuhi kriteria, sementara 163 lainnya dieliminasi karena duplikasi, sehingga 294 artikel tidak terpilih.

Penilaian kualitas artikel yang dimasukkan dalam kajian ini merujuk pada jurnal terindeks di Scopus, Web of Science, dan CINAHL, terutama yang memiliki kuartil tinggi, karena publikasinya memiliki cakupan yang luas dan berkualitas tinggi (Ahmad & Omar, 2016; Supriharyanti & Sukoco, 2023). Setelah melakukan penilaian kualitas, terdapat 19 artikel yang terpilih untuk dimasukkan dalam tinjauan pustaka.

Setelah menilai kualitas artikel, selanjutnya adalah mengekstraksi data dari 19 artikel terpilih dengan menuliskannya dalam Google spreadsheet yang mencatat informasi terkait mengenai konten artikel. Tinjauan ini menggunakan panduan diagram PISMA untuk mencari artikel, mengidentifikasi dan memilih berdasarkan kriteria, dan melaporkan proses tinjauan sistematis yang detailnya dijelaskan dalam gambar 1 di bawah ini (Moher et al., 2009):



Gambar 1. Article search process and selection criteria setting

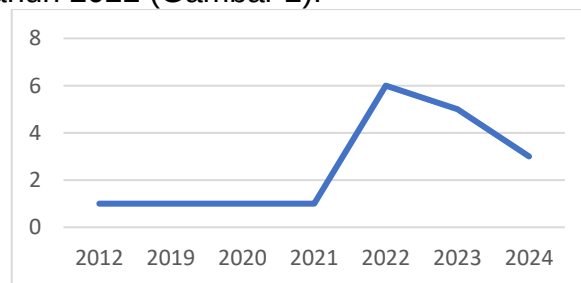
Sumber : Data Penelitian, 2024

HASIL PENELITIAN

Bagian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pertanyaan penelitian 1 dan 2 (RQ1 dan RQ 2). Temuan penelitian berisi diskusi berkaitan dengan informasi tentang perkembangan publikasi akademis, definisi *knowledge hiding*, teori yang digunakan dalam penelitian, penggunaan metodologi, serta anteseden dan konsekuensi *knowledge hiding* dari penelitian sebelumnya.

Descriptive Finding

Hasil penelusuran jurnal yang dipublikasikan kurun waktu 12 tahun menunjukkan bahwa artikel terkait *knowledge hiding* pertama kali dipublikasikan oleh Cerne et al. (2012) yang membahas mengenai *knowledge hiding* dalam konteks organisasi. Penelitian mengenai *knowledge hiding* semakin mendapat perhatian di berbagai sektor organisasi dimulai pada tahun 2019 dan mencapai puncaknya pada tahun 2022 (Gambar 2).



Gambar 2. Number of KH publications in the context of various organizational sectors

Sumber : Data Penelitian, 2024

Definition of Knowledge hiding

Berdasarkan artikel-artikel yang dikaji, definisi *knowledge hiding* yang sering dijadikan acuan adalah definisi yang dikemukakan oleh Connelly et al. (2012) yang diartikan sebagai perilaku karyawan yang dengan sengaja menyembunyikan informasi yang diminta oleh rekan kerja dengan (a) alasan tertentu, (b) mengelak, dan (c) berpura-pura bodoh. Terdapat definisi lain dari *knowledge hiding* yang dikonseptualisasikan sebagai tindakan individu yang secara sengaja menolak untuk membantu (Connelly & Zweig, 2015) dengan tidak memberitahu pengetahuan mengenai bagaimana, mengapa, dan apa (Hernaus et al., 2024). Selain definisi, artikel-artikel yang dikaji mengacu pada dimensi *knowledge hiding* yang dibangun oleh Connelly et al. (2012) yang terdiri dari *rationalized hiding*, *evasive hiding*, dan *playing dumb*. *Rationalized hiding*, yaitu memberikan alasan bahwa pengetahuan tersebut tidak diizinkan untuk dibagikan. *Evasive hiding*, yaitu menyembunyikan pengetahuan dengan memberikan janji yang tidak jelas tentang jawaban detail di hari berikutnya walaupun menyembunyi pengetahuan tidak berencana untuk memenuhi janji tersebut. *Playing dumb*, yaitu berpura-pura tidak memiliki pengetahuan maupun tidak mampu untuk memberikan bantuan. Hasil sintesis dan pengelompokan beberapa definisi *knowledge hiding* dari 19 artikel yang dikaji dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Definition of Knowledge hiding

Author	Definition of Knowledge hiding
(Moin et al., 2024; Aliane et al., 2023; Chhabra & Pallavi, 2023; Kurniawanti et al., 2023; Manadin et al., 2023; Offergelt & Laura, 2023; Feng et al., 2022; Sun et al., 2022; Zakariya & Sajid, 2021; Arain et al., 2020; Jiang et al., 2019; Cerne et al., 2012)	Knowledge hiding merupakan tindakan yang menggunakan satu atau lebih strategi untuk menahan dan menyembunyikan informasi mengenai pekerjaan dari rekan kerja.
(Bhatti et al., 2022)	Knowledge hiding merupakan kecenderungan merespon pertanyaan mengenai pekerjaan dari rekan kerja dengan dingin.
(Hernaus et al., 2024)	Knowledge hiding merupakan tindakan menghindari memberi bantuan pengetahuan mengenai bagaimana, mengapa, dan apa kepada rekan kerja, dan menyimpannya untuk dirinya sendiri.
(Kurniawanti et al., 2023; Tang et al., 2022; Xing & Yongzhou, 2022)	Knowledge hiding merupakan tindakan menghambat pembagian, pertukaran, dan aliran pengetahuan di tempat kerja dengan merahasiakan pengetahuan dari rekan kerja.
(Bashir & Shaham; 2024; Chen et al., 2022)	Knowledge hiding merupakan tindakan menyembunyikan pengetahuan karena dorongan kepentingan diri sendiri, bukan karena kekurangan pengetahuan.

Sumber : Data Penelitian, 2024

Penelitian ini mencoba untuk mendefinisikan *knowledge hiding* sebagai: “individu yang menunjukkan sikap keberatan untuk memberikan pengetahuan mengenai metode untuk menyelesaikan pekerjaan kepada rekan kerja dan hal ini dapat dilihat dari tindakannya yang menggunakan berbagai cara untuk menghindari pertanyaan dari rekan kerja.”

Theory Used of Knowledge hiding

Terdapat dua teori yang digunakan dalam penelitian empiris untuk memberikan penjelasan mengenai knowledge hiding, yaitu Social Exchange Theory (SET) dan Conservation of Resource Theory (COR). Social Exchange Theory (SET) pertama kali dikemukakan oleh Homans (1958), di mana teori ini berfokus pada interaksi sosial di antara individu yang didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Dalam interaksi tersebut, tindakan positif akan direspons dengan imbalan yang menguntungkan, sedangkan tindakan negatif akan direspons dengan reaksi yang merugikan (Lawler & Thye, 1999; Liao, 2008). Sementara itu, Conservation of Resource Theory (COR), yang digunakan dalam lima studi dari 19 artikel yang dikaji, didefinisikan oleh Hobfoll (1989) sebagai teori yang menjelaskan bahwa individu mempertahankan dan melindungi sumber daya berharga yang dimilikinya ketika menghadapi ancaman kehilangan sumber daya. Selain kedua teori tersebut, penelitian terkait knowledge hiding juga menggunakan beberapa teori lain, seperti Knowledge Management Theory (Zakariya & Sajid, 2021), Displaced Aggression Theory (Moin et al., 2024; Feng et al., 2022; Tang et al., 2022), Leader-Member Exchange Theory (Manadin et al., 2023; Bhatti et al., 2022), Self-Determination Theory (Bhatti et al., 2022), Social Network Theory (Xing et al., 2022), Social

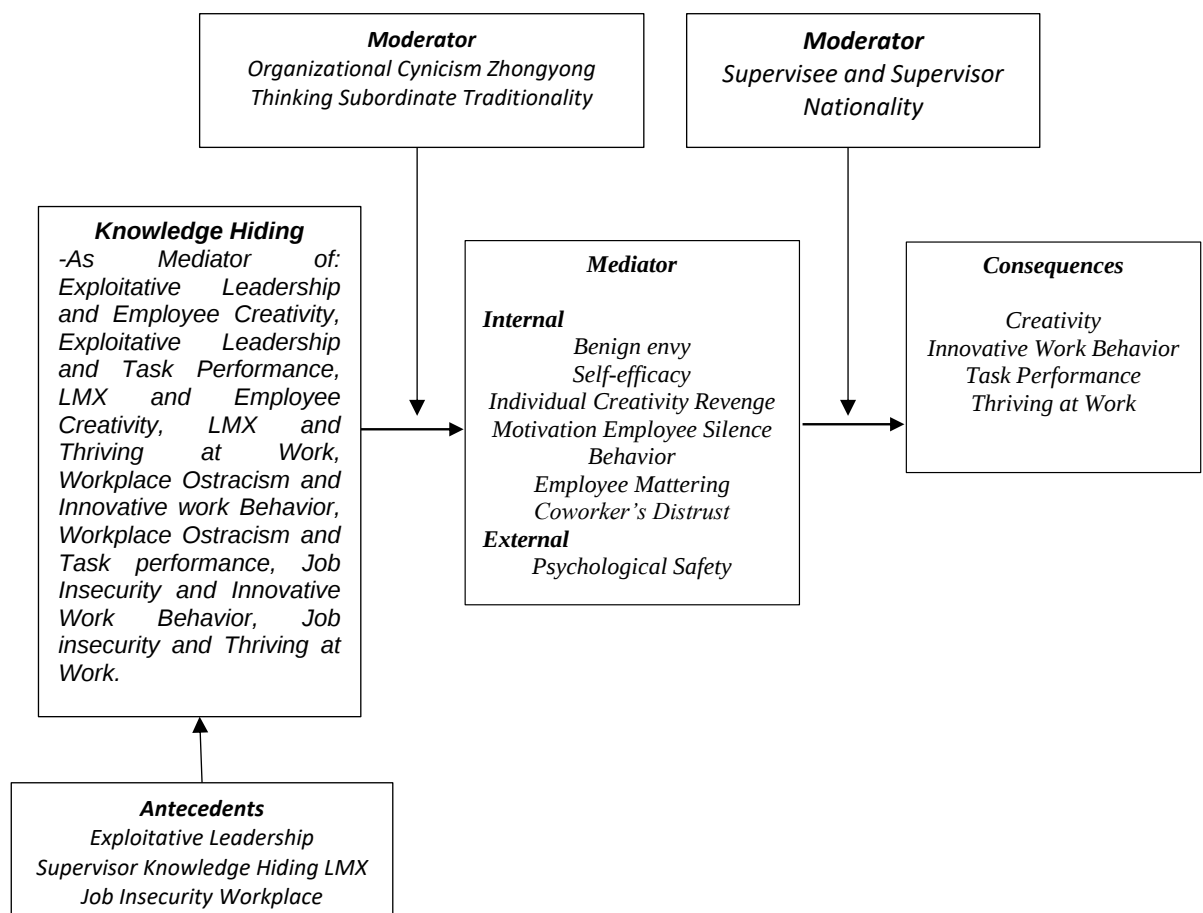
Identity Theory (Sun et al., 2022), Social Learning Theory (Offergelt & Laura, 2023; Arain et al., 2020), Self-Perception Theory (Jiang et al., 2019), dan Territorial Behavior Theory (Chen et al., 2022).

Methodology of Knowledge hiding

Penelitian empiris dalam kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Dari 19 studi yang dikaji, 9 studi (40%) menggunakan pendekatan multilevel, melibatkan dua tingkat partisipan seperti karyawan dan supervisor, sementara 10 studi (60%) menggunakan pendekatan satu level, seperti karyawan biasa. Dalam analisis data, 8 studi (44.44%) menggunakan SPSS, 4 studi (22.22%) AMOS, 6 studi (33.33%) PLS-SEM, dan 3 studi (16.67%) MPlus. Mayoritas studi mengukur *knowledge hiding* menggunakan *Knowledge hiding Scale* dari Connelly et al. (2012), yang terdiri dari 12 item skala.

Antecedents and Consequences of Knowledge hiding

Temuan diperoleh dari hasil dari 19 studi kuantitatif yang diidentifikasi dalam *systematic literature review* ini melalui Gambar 3 kerangka kerja di bawah ini:



Gambar 3. Antecedents and consequences of knowledge hiding

Sumber : Data Penelitian, 2024

Antecedents of Knowledge hiding

Terdapat lima faktor pemicu *knowledge hiding*, yaitu *exploitative leadership*, *supervisor knowledge hiding*, *Leader-Member Exchange*, *job insecurity*, dan *workplace ostracism* (Gambar 3). *Exploitative leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memanfaatkan bawahan secara tidak adil demi kepentingan

pribadi. Dua studi menemukan bahwa kepemimpinan ini berhubungan positif dengan *knowledge hiding*, di mana karyawan yang merasa dieksploitasi membalas secara tidak langsung dengan menyembunyikan pengetahuan (Moin et al., 2024; Feng et al., 2022). Supervisor *knowledge hiding* adalah perilaku atasan yang sengaja tidak membagikan informasi yang dibutuhkan bawahan. Dua studi menemukan bahwa atasan yang menyembunyikan pengetahuan memicu *knowledge hiding* pada bawahan terhadap rekan kerja (Offergelt & Laura, 2023; Tang et al., 2022). Studi pertama menunjukkan bahwa karyawan meniru tindakan supervisornya, sementara studi kedua menemukan bahwa karyawan mengarahkan agresinya dengan menyembunyikan pengetahuan dari rekan kerja.

Leader-Member Exchange (LMX) mengacu pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan anggota. Dua studi menunjukkan hasil berbeda mengenai pengaruhnya terhadap *knowledge hiding*. Studi pertama menemukan bahwa kualitas LMX berhubungan positif dengan *knowledge hiding*, karena karyawan dengan hubungan baik dengan atasan lebih berhati-hati dalam berbagi pengetahuan (Manadin et al., 2023). Sebaliknya, studi kedua menunjukkan hubungan negatif, di mana karyawan dengan pertukaran positif cenderung menghindari perilaku yang bertentangan dengan integritas, seperti menyembunyikan pengetahuan (Bhatti et al., 2022). *Job insecurity* adalah ancaman terhadap kelangsungan pekerjaan, seperti reorganisasi, kehilangan pekerjaan, atau penurunan status. Dua studi menemukan bahwa ketidakamanan kerja berhubungan positif dengan *knowledge hiding* (Aliane et al., 2023; Chhabra & Pallavi, 2023). Studi pertama menunjukkan bahwa persepsi terhadap kebijakan negatif mendorong karyawan menyembunyikan pengetahuan sebagai sumber kekuatan (Aliane et al., 2023). Studi kedua mengungkapkan bahwa ancaman kehilangan pekerjaan membuat karyawan melindungi sumber daya mereka, termasuk pengetahuan (Chhabra & Pallavi, 2023).

Workplace ostracism adalah pengucilan di tempat kerja, seperti tidak dilibatkan dalam diskusi atau pertemuan tim. Dua studi menunjukkan bahwa pengucilan berhubungan positif dengan *knowledge hiding* (Xing & Yongzhou, 2022; Sun et al., 2022). Studi pertama menemukan bahwa karyawan yang dikucilkan merasakan stres dan mempertahankan sumber daya mereka, termasuk pengetahuan (Xing & Yongzhou, 2022). Studi kedua menunjukkan bahwa mereka membalas perlakuan negatif dengan menyembunyikan pengetahuan dari rekan yang mengucilkannya (Sun et al., 2022).

Consequences of Knowledge hiding

Perilaku penyembunyian pengetahuan berdampak pada empat aspek hasil kerja karyawan: *employee creativity*, *innovative work behavior*, *task performance*, dan *thriving at work*. *Employee creativity*, yaitu kemampuan menghasilkan ide baru, dipengaruhi secara negatif oleh penyembunyian pengetahuan menurut empat dari lima studi (Bashir & Shaham, 2024; Manadin et al., 2023; Feng et al., 2022; Cerne et al., 2012), karena karyawan cenderung membalas perilaku tersebut. Namun, satu studi menemukan hubungan positif (Zakariya & Sajid, 2021), di mana karyawan yang tidak bergantung pada rekan kerja justru meningkatkan kreativitasnya sendiri. *Innovative work behavior*, yaitu eksplorasi, penciptaan, promosi, dan implementasi ide baru (Scott & Bruce, 1994), dipengaruhi negatif oleh penyembunyian pengetahuan. Empat studi (Aliane et

al., 2023; Chen et al., 2022; Xing & Yongzhou, 2022; Arain et al., 2020) menunjukkan bahwa perilaku ini menghambat transfer dan penerapan ide baru (Chen et al., 2022).

Task performance, yaitu kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target, dipengaruhi negatif oleh penyembunyian pengetahuan. Lima studi (Hernaus et al., 2024; Moin et al., 2024; Kurniawanti et al., 2023; Sun et al., 2022) menunjukkan bahwa perilaku ini membuat karyawan menghabiskan lebih banyak waktu mencari informasi yang disembunyikan, sehingga menghambat efektivitas kerja (Moin et al., 2024). *Thriving at work*, yaitu pertumbuhan positif di tempat kerja (Spreitzer et al., 2005), mencakup vitalitas (energi dan semangat) serta pembelajaran (proses belajar berkelanjutan). Tiga studi (Chhabra & Pallavi, 2023; Bhatti et al., 2022; Jiang et al., 2019) menunjukkan bahwa penyembunyian pengetahuan berdampak negatif pada kedua aspek ini, karena karyawan kekurangan sumber daya untuk belajar dan berkembang.

Mediators of Knowledge hiding

Proses mediasi di tingkat internal, terdiri dari *benign envy* (Zakariya & Sajid, 2021), *self-efficacy* (Arain et al., 2020), *individual creativity* (Kurniawanti et al., 2023), *revenge motivation* (Tang et al., 2022), *employee silence behavior* (Chen et al., 2022), *employee mattering* (Bashir & Shaham, 2024), dan *coworker's distrust* (Cerne et al., 2012). Sedangkan, proses mediasi di tingkat eksternal, yaitu *psychological safety* (Jiang et al., 2019).

Benign envy, yaitu rasa iri positif yang mendorong individu meningkatkan kemampuannya (Zakariya & Sajid, 2021), memediasi hubungan antara persepsi penyembunyian pengetahuan dan kreativitas. Penyembunyian pengetahuan memicu iri, mendorong eksplorasi pengetahuan baru, dan meningkatkan kreativitas melalui pemahaman yang lebih luas dan mendalam (Manucci & Yong, 2018). Kedua adalah *self-efficacy*, yang merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tugas atau mencapai tujuan tertentu (Bandura, 1995). Penelitian Arain et al. (2020) menemukan bahwa *self-efficacy* memediasi hubungan negatif antara *supervisor knowledge hiding from supervisee* dan *innovative work behavior*. Dalam hal ini, atasan yang menyembunyikan pengetahuan dari bawahan menunjukkan bahwa atasan tidak mempercayai bawahan, sehingga menurunkan rasa percaya diri bawahan terhadap kemampuannya yang kemudian menurunkan perilaku kerja inovatifnya (Arain et al., 2020).

Ketiga adalah *individual creativity*, yang merupakan berkaitan dengan mengeksplor dan menghasilkan ide-ide baru dalam konteks sosial (Shalley & Zhou, 2008). Penelitian Kurniawanti et al. (2023) dalam salah satu artikelnya, menemukan bahwa *individual creativity* memediasi hubungan antara *knowledge hiding* dan *individual task performance*. Dalam hal ini, ketika individu karyawan menyembunyikan pengetahuan, ia tidak dapat berkolaborasi dengan rekan kerja dan mengakses pengetahuan dan informasi baru untuk menghasilkan kreativitas, sehingga menghambatnya dalam mengerjakan tugas (Kurniawanti et al., 2023).

Keempat adalah *revenge motivation*, yang merupakan niat individu untuk menyerang seseorang ketika individu mengalami perlakuan yang tidak adil (Bradfield, 1999). Penelitian Tang et al. (2022) menemukan bahwa *subordinate revenge motivation* memediasi hubungan antara *supervisor knowledge hiding from supervisee* dan *subordinate knowledge hiding from coworker*. Dalam hal ini,

atasan yang menyembunyikan pengetahuan dari bawahan membuatnya kesulitan dalam meningkatkan kompetensinya, sehingga bawahan memiliki motivasi untuk membalas dendam dengan menyembunyikan pengetahuan dari individu yang mudah diserang (Dollard et al., 1939), yaitu rekan kerja (Tang et al., 2022).

Kelima adalah *employee silence behavior*, yang merupakan perilaku diam, menaham informasi, pertanyaan, dan saran mengenai permasalahan pekerjaan (Morrison & Milliken, 2000). Penelitian Chen et al. (2022) menemukan bahwa *employee silence behavior* memediasi hubungan antara *knowledge hiding* dan *hider's innovative behavior*. Dalam hal ini, individu yang melakukan penyembunyian pengetahuan akan berperilaku diam, tidak mengutarakan pendapatnya mengenai pekerjaan yang mengurangi interaksinya dengan karyawan lain (Morrison & Milliken, 2000), sehingga individu tidak dapat memperoleh dan mengembangkan ide baru, yang kemudian menghambat proses inovatif untuk mencari dukungan dan menerapkan ide (Baer, 2012; Yuan & Woodman, 2010).

Keenam adalah *employee mattering*, yang merupakan persepsi karyawan bahwa dirinya dihargai, dihormati, dan diakui oleh rekan kerja maupun organisasi yang membuat keberadaannya penting di tempat kerja (Bashir & Shaham, 2024). Penelitian Bashir & Shaham (2024) menemukan bahwa *employee mattering* memediasi hubungan antara *perceived leader knowledge hiding* dan *employee creativity*. Dalam hal ini, atasan yang menolak untuk berbagi informasi mengurangi rasa penting karyawan, sehingga dedikasi karyawan untuk menghasilkan sebuah kreativitas menurun (Bashir & Shaham, 2024).

Ketujuh adalah *coworker's distrust*, yang merupakan persepsi negatif terhadap rekan kerja yang menunjukkan keraguan maupun kekhawatiran bahwa rekan kerja berperilaku merugikan dalam hubungan kerja (Grovier, 1994). Penelitian Cerne et al. (2012) menemukan bahwa *coworker's distrust* memediasi hubungan negatif antara *knowledge hiding* dan *knowledge hider's creativity*. Dalam hal ini, ketika individu karyawan mengalami penyembunyian pengetahuan oleh rekan kerja, individu tersebut akan membalas dengan perilaku yang sama, sehingga ketika pelaku penyembunyian pengetahuan awal membutuhkan informasi, individu akan menolak untuk berbagi informasi, yang membuat pelaku tersebut tidak menghasilkan kreativitas dalam bekerja (Amabile et al., 1996). *Psychological safety*, yaitu rasa aman untuk mengekspresikan diri di tempat kerja (Kahn, 1990), memediasi hubungan antara *knowledge hiding* dan *thriving at work* (Jiang et al., 2019). Penyembunyian pengetahuan menurunkan rasa aman psikologis, menghambat pembelajaran, dan kesejahteraan karyawan.

Moderator of Knowledge hiding

Beberapa studi menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara *knowledge hiding* dengan mediasi dipengaruhi oleh beberapa variabel, seperti *organizational cynicism* (Jiang et al., 2019), *zhongyong thinking* (Chen et al., 2022), dan *subordinate traditionality* (Tang et al., 2022). Selain itu, kajian pustaka ini juga menemukan adanya peran variabel moderasi pada hubungan antara variabel mediasi dengan konsekuensi, seperti *supervisee and supervisor nationality* (Arain et al., 2020).

Knowledge hiding as Mediator

Beberapa studi menunjukkan bahwa *knowledge hiding* berperan sebagai mediasi dalam berbagai hubungan di lingkungan kerja. Feng et al. (2022) menemukan bahwa *knowledge hiding* memediasi hubungan antara *exploitative leadership* dan *employee creativity*, di mana kepemimpinan eksploitatif mendorong karyawan untuk menyembunyikan pengetahuan, yang pada akhirnya menghambat kreativitas. Hal serupa terjadi dalam hubungan antara *exploitative leadership* dan *task performance* (Moin et al., 2024), di mana karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil menyembunyikan informasi dari rekan kerja, membatasi akses ke sumber daya, dan menghambat kinerja tugas (Perry-Smith, 2006; Reiter-Palmon & Illies, 2004).

Selain itu, *knowledge hiding* juga memediasi hubungan antara LMX dan *employee creativity* (Manadin et al., 2023). Karyawan dengan hubungan baik dengan atasan cenderung lebih berhati-hati dalam berbagi informasi dengan rekan kerja, yang menyebabkan penurunan kreativitas. Dalam hubungan antara LMX dan *thriving at work*, Bhatti et al. (2022) menemukan bahwa karyawan dengan hubungan kurang baik dengan atasan cenderung menyembunyikan pengetahuan untuk melindungi posisinya, yang menghambat pengembangan diri.

Dalam konteks *job insecurity*, *knowledge hiding* memediasi hubungan dengan *innovative work behavior* (Aliane et al., 2023), di mana ketidakamanan kerja membuat karyawan menyembunyikan sumber daya pengetahuan sebagai strategi bertahan, yang menghambat implementasi ide inovatif (Malik et al., 2019). Hal serupa terjadi dalam hubungan *job insecurity* dan *thriving at work* (Chhabra & Pallavi, 2023), di mana penyembunyian pengetahuan memicu respons negatif rekan kerja dan menghambat pembelajaran serta vitalitas (Carmeli et al., 2009).

Dalam lingkungan kerja yang penuh *ostrasisme*, *knowledge hiding* juga memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *innovative work behavior* (Xing & Yongzhou, 2022). Ketika karyawan merasa dikucilkan, mereka cenderung membalas dengan menyembunyikan informasi, yang menghambat inovasi (Williams & Sommer, 1997). Selain itu, Sun et al. (2022) menemukan bahwa *knowledge hiding* juga memediasi hubungan antara *workplace ostracism* dan *task performance*. Karyawan yang mengalami *ostrasisme* cenderung enggan berbagi pengetahuan, membatasi kolaborasi, dan akhirnya mengalami penurunan kinerja (Singh, 2019; Sun et al., 2022).

Future empirical directions

Penelitian mendatang diharapkan mengeksplorasi faktor organisasi dan individu sebagai anteseden (He et al., 2021). Selain itu, penelitian sebelumnya hanya menyoroti dampaknya pada *creativity*, *innovative work behavior*, *task performance*, dan *thriving at work*, sehingga studi lanjutan perlu mempertimbangkan konsekuensi lain, seperti efektivitas tim dan hasil organisasi. Penelitian selanjutnya juga diharapkan mengembangkan dimensi serta alat ukur *knowledge hiding* berdasarkan temuan Connelly et al. (2012), guna memastikan generalisasi konsep ini, terutama di Asia Tenggara.

Future theoretical directions

Penelitian mendatang diharapkan mempertimbangkan teori lain, seperti *self-determination theory* dan *self-perception theory*, untuk memahami motivasi intrinsik dan refleksi diri dalam *knowledge hiding*. Studi selanjutnya dapat

mengeksplorasi variabel moderasi seperti *psychological ownership*, *moral disengagement*, *job autonomy*, serta variabel mediasi seperti *emotional exhaustion*, *interpersonal conflict*, dan *perceived fairness* (He et al., 2021).

Future Methodological Directions

Penelitian mendatang diharapkan mengintegrasikan berbagai metodologi, seperti kuantitatif, kualitatif, studi kasus, eksperimen, survei, dan penambangan data untuk meningkatkan validitas dan memperkuat kesimpulan (He et al., 2021). Selain itu, penggunaan multilevel data diperlukan untuk memahami dampak *knowledge hiding* tidak hanya pada individu, tetapi juga tim dan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan *systematic literature review* mengenai *knowledge hiding* dalam konteks berbagai sektor organisasi. Nyatanya, *knowledge hiding* terjadi di berbagai sektor organisasi dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, penelitian ini diajukan untuk mengeksplorasi pemicu *knowledge hiding* dan dampaknya pada hasil pekerjaan karyawan. Melalui identifikasi dan evaluasi terhadap 19 artikel, temuan menunjukkan bahwa terdapat wawasan tambahan mengenai konseptualisasi *knowledge hiding*, penggunaan teori, metodologi, faktor-faktor pemicu dan dampak dari *knowledge hiding*, mekanisme mediasi dan moderasi dari *knowledge hiding*, peran mediasi *knowledge hiding* dalam beberapa hubungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, M., Komariah, A., Nurdin, D., Prihatin, E., Priatna, A., & Nuphanudin. (2023). Role of leader-member exchange, *knowledge hiding*, prosocial motivation, and impression management motivation for the creative potential of employees. *Journal of Intercultural Communication*, 23(3), 68–81.
- Afshar-Jalili, Y., Cooper-Thomas, H. D., & Fatholahian, M. (2020). Identifying and modeling the antecedents of counterproductive knowledge behavior: A three-study analysis. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1362–1386.
- Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2021). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 185–210.
- Ali, N., Al-Romeedy, B. S., Agina, M. F., Salah, P. A. M., Abdallah, R. M., AbdelFatah, M. A. H., Khababa, N., & Khairy, H. A. (2023). How job insecurity affects innovative work behavior in the hospitality and tourism industry: The roles of *knowledge hiding* behavior and team anti-citizenship behavior. *Sustainability*, 15, 13956.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., & Fang, Y.-H. (2020). Top-down *knowledge hiding* and innovative work behavior (IWB): A three-way moderated-mediation analysis of self-efficacy and local/foreign status. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 127–149.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University

Press.

- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- Bhatti, M. A., Khan, N. R., Hussain, S., & Ghaleb, M. M. S. (2022). LMX, thriving at work and creative performance: Mediating effect of *knowledge hiding*. *Social Space Journal*, 22(3).
- Bradfield, M. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25, 607–631.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: *Knowledge hiding*, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.
- Chhabra, B., & Pandey, P. (2023). Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: A moderated mediation model of *knowledge hiding* and benevolent leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 632–654.
- Chen, L., Luo, X., Zhou, F., & Zhang, T. (2022). *Knowledge hiding* and hider's innovative behavior in Chinese organizations: The mediating role of silence behavior and the moderating role of Zhongyong thinking. *Management and Organization Review*, 18(3), 491–518. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.76>
- Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2012). What goes around comes around: *Knowledge hiding*, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). *Knowledge hiding* in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
- Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe *knowledge hiding* in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489.
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. Yale University Press.
- Dede Jamaludin, M. (2023). Res Publica: Journal Of Social Policy Issues Pengaruh Organizational Culture Terhadap Knowledge Hiding Yang Dipengaruhi Oleh Workplace Ostracism, Workplace Incivility Dan Job Tension Di Industri Kreatif. *Res Publica*, 1(3).
- Dion, D. S., Emilisa, N., & Citra, F. L. (2022). Pengaruh Knowledge Hiding, Psychological Distress, Psychological Stress terhadap Job Performance Pegawai RSJ. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(2), 287–301. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i2.1296>
- Feng, Y., Ayub, A., Fatima, T., Irfan, S., & Sarmad, M. (2022). I cannot be creative due to my exploitative leader! A moderated mediation interplay of leader-member exchange quality and *knowledge hiding*. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 558–579.
- Grover, T. (1994). An epistemology of trust. *International Journal of Moral and Social Studies*, 8(2), 155–174.

- Hernaes, T., Dragicevic, N., & Sitar, A. S. (2024). Evasive (knowledge) hiding and task performance: The moderating role of accumulative job resources. *Personnel Review*, 53(2), 508–525.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Istono, M. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Sense Of Power Terhadap Voice Behavior. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.24036/rapun.v13i1.111092>
- Jiang, Z., & Hu, X. (2019). *Knowledge hiding* as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of*
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023a). Examining the effect of *knowledge hiding* towards individual task performance: The moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 940–965.
- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023b). *Knowledge hiding* and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. *Heliyon*, 9, e21035.
- Kustya Ulfa, A., Mujib, M., Kusuma, P. J., Ayu, R., Riskia, A., Sari, P., Nuswantoro, U. D., & Author, C. (2023). *Membangun Budaya Knowledge Sharing Sebagai Upaya Pencegahan Perilaku Knowledge Hiding Pada Dosen*.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244.
- Liao, L.-F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: A social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881–1895.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, *knowledge hiding*, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232–237.
- Mannucci, P. V., & Yong, K. (2018). The differential impact of knowledge depth and knowledge breadth on creativity over individual careers. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1741–1763.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Ali, A., Rasheed, M. I., & Abdelmotaleb, M. (2024). A moderated mediation model of *knowledge hiding*. *The Service Industries Journal*, 44(5–6), 378–390.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor *knowledge hiding*, abusive supervision, and employee political skill on employee *knowledge hiding* behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209–1227.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, 88, 105906.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85–101.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Semerci, A. (2019). Examination of *knowledge hiding* with conflict, competition, and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111–131.
- Shalley, C., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3–31). Lawrence Erlbaum Associates.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on the role of *knowledge hiding*. *Journal of Business Research*, 97, 10–19.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Sun, Y., Ayub, A., Fatima, T., Aslam, H. D., & Bahoo, S. (2022). The *knowledge hiding* loop: Exploring the boundary conditions. *Kybernetes*, 51(11), 3320–3339.
- Tang, Y., Zhu, H.-M., & Du, X. (2022). An analysis of the trickle-down effect of supervisor *knowledge hiding* on subordinate *knowledge hiding* based on displaced aggression theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 1002277.
- Umar. (2017). Pendekatan Social Exchange Perspektif George C. Homas. *Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan*, 1(1), 97–111.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 693–706.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can *knowledge hiding* promote creativity among IT professionals? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693–712.