

Knowledge Hiding: Pengaruh Workplace Ostracism Terhadap Pembagian Informasi Di Lingkungan Rumah Sakit

Muhammad Adam Rashid Noor, Justine Tanuwijaya, Andreas Wahyu Gunawan

Universitas Trisakti, Indonesia

Email: 122012201062@std.trisakti.ac.id

Kata Kunci	Abstrak
knowledge hiding; relational social capital; task interdependence; workplace ostracism	Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya knowledge sharing sebagai praktik fundamental dalam organisasi kesehatan modern, namun fenomena knowledge hiding—perilaku sengaja menyembunyikan informasi relevan—telah menjadi ancaman signifikan terhadap efektivitas operasional rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh workplace ostracism terhadap knowledge hiding di lingkungan rumah sakit tipe A dengan mempertimbangkan peran mediasi dari relational social capital dan efek moderasi dari task interdependence. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data yang didapat dari survey kuesioner yang disebar di 4 rumah sakit tipe-A di DKI Jakarta. Analisis data dilakukan dengan menggunakan program <i>smartPLS</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>workplace ostracism</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge hiding</i> . Selain itu, variabel <i>relational social capital</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>workplace ostracism</i> dan <i>knowledge hiding</i> , sedangkan <i>task interdependence</i> terbukti memoderasi hubungan antara <i>workplace ostracism</i> dan <i>knowledge hiding</i> . Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa <i>workplace ostracism</i> di lingkungan kerja dapat menyebabkan terjadinya <i>knowledge hiding</i> . Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada pengujian simultan efek mediasi-moderasi yang jarang dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia rumah sakit, sehingga memberikan pemahaman holistik tentang mekanisme psikologis dan relasional yang mengantarai hubungan antara ostracism dan knowledge hiding.

Keywords	Abstract
knowledge hiding; relational social capital; task interdependence; workplace ostracism	<i>The background of this research is based on the importance of knowledge sharing as a fundamental practice in modern healthcare organizations, but the phenomenon of knowledge hiding—the behavior of intentionally hiding relevant information—has become a significant threat to the effectiveness of hospital operations. This study aims to analyze the effect of workplace ostracism on knowledge hiding in a type A hospital environment by considering the mediating role of relational social capital and the moderating effect of task interdependence. The data used in this study were obtained from a questionnaire survey distributed in four type A hospitals in DKI Jakarta. Data analysis was performed using the smartPLS program. The results showed that workplace ostracism had a positive effect on knowledge hiding. In addition, the relational social capital variable was proven to mediate the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding, while task interdependence was proven to moderate the relationship between workplace ostracism and knowledge hiding. The results of this study provide information that workplace ostracism in the work environment can cause knowledge hiding. The scientific contribution of this study lies in the simultaneous testing of mediation-moderation effects that are</i>

rarely studied in the hospital human resource management literature, thus providing a holistic understanding of the psychological and relational mechanisms that mediate the relationship between ostracism and knowledge hiding.



PENDAHULUAN

Kinerja organisasi yang superior merupakan tujuan strategis yang berkelanjutan bagi setiap organisasi modern, termasuk institusi kesehatan (Suryani & FoEh, 2018). Dalam lingkungan rumah sakit yang kompleks dan interdependen, kinerja individual karyawan secara langsung mempengaruhi alur aktivitas operasional dan pada akhirnya berdampak kumulatif terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh (Welbourne & Sariol, 2017). Salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan informasi dan pengetahuan yang relevan; anggota organisasi memerlukan akses ke basis pengetahuan organisasi untuk menjalankan tugas dengan efisiensi dan efektivitas optimal (Cahyati & Adelia, 2024). Tergantung pada karakteristik pekerjaan dan tingkat interdependensi tugas, anggota organisasi secara rutin harus berinteraksi dengan rekan kerja untuk memperoleh informasi, keahlian, dan sumber daya lain yang esensial untuk menyelesaikan tanggung jawab profesional mereka (Meithiana, 2017). Fenomena pertukaran pengetahuan ini disebut sebagai knowledge sharing (Lestyowati, 2024).

Namun, fenomena berlawanan juga sering terjadi dalam praktik organisasi: situasi di mana anggota tidak dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dari rekan kerja atau menerima informasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka (Duha, 2018). Lebih problematik lagi, terdapat perilaku sengaja menyembunyikan pengetahuan atau keahlian dari rekan kerja meskipun informasi tersebut relevan dan diperlukan—fenomena ini disebut knowledge hiding (Anwar, 2018). Knowledge hiding bertentangan langsung dengan nilai-nilai kolegialitas dan kolaborasi, namun perilaku ini secara paradoks sering terjadi dalam lingkungan kerja kontemporer (Hernaus et al., 2019; Fatima et al., 2021). Penelitian tentang knowledge hiding telah menarik perhatian akademik yang meningkat dalam literatur manajemen organisasi selama lima tahun terakhir, mengindikasikan urgensi pemahaman tentang anteseden dan mekanisme psikologis dari perilaku menyembunyian pengetahuan ini (Tandelilin & Munajah, 2022).

Di konteks rumah sakit khususnya, knowledge hiding merepresentasikan ancaman serius terhadap keselamatan pasien, kualitas layanan, dan efisiensi operasional (Yunus et al., 2023). Ketika informasi klinis, prosedur, atau pembelajaran dari kesalahan tidak dibagikan secara terbuka, hal ini menciptakan risiko kesehatan yang signifikan dan menghambat proses pembelajaran organisasi (Pertiwiwati, Agianto, & Rusli, 2025). Survei Kementerian Kesehatan Indonesia menunjukkan bahwa komunikasi dan kolaborasi yang tidak efektif merupakan faktor kontribusi signifikan dalam insiden kesalahan medis dan adverse events di rumah sakit (Kemenkes, 2022). Namun, penelitian empiris mengenai anteseden knowledge hiding dalam

konteks rumah sakit tipe A Indonesia masih sangat terbatas, menciptakan celah pengetahuan yang substansial (Warsah & Daheri, 2021).

Interaksi sosial merupakan salah satu sumber fundamental dari knowledge sharing dalam organisasi (Perrault & Hildenbrand, 2019). Pengucilan sosial (workplace ostracism)—yaitu perasaan diabaikan, dikecualikan, atau diperlakukan dengan acuh tak acuh oleh rekan kerja—mengganggu dan merusak hubungan sosial di tempat kerja, dan secara teoritis dapat memicu perilaku knowledge hiding sebagai respons defensif (Fatima et al., 2021; Zhao et al., 2016). Berdasarkan perspektif social exchange theory, ketika individu mengalami pengucilan di tempat kerja, mereka mengalami penurunan signifikan dalam relational social capital—yaitu kualitas dan kepercayaan dalam hubungan interpersonal yang memfasilitasi akses ke pengetahuan dan sumber daya (Jawahar et al., 2021). Tingkat relational social capital yang rendah selanjutnya menghambat pengembangan kemampuan akuisisi informasi baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja formal, menciptakan siklus isolasi informasional (Methot et al., 2018; Cortes & Herrmann, 2020).

Selain itu, karyawan yang mengalami pengucilan sosial dan memiliki tingkat task interdependence (saling ketergantungan tugas) yang lebih tinggi menghadapi kemungkinan lebih besar untuk mengalami kesulitan dalam mengakses informasi dan sumber daya yang terbatas dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat task interdependence lebih rendah (Welbourne & Sariol, 2017). Situasi ini secara langsung mempengaruhi kontribusi dan produktivitas karyawan kepada organisasi, menciptakan dampak cascading terhadap kinerja unit dan institusi (Soemohadiwidjojo, 2015).

Penelitian ini mengusulkan model terintegrasi yang menguji efek mediasi-moderasi secara simultan, membedakannya dari mayoritas penelitian sebelumnya yang hanya mengeksplorasi hubungan langsung atau efek tunggal (mediasi atau moderasi, bukan keduanya) (Baskoro, 2025). Novelty utama terletak pada: (1) pengujian mekanisme mediasi relational social capital yang menjelaskan proses psikologis bagaimana ostracism menyebabkan knowledge hiding, (2) identifikasi task interdependence sebagai faktor kontekstual yang memperkuat efek mediasi, dan (3) validasi model dalam konteks spesifik rumah sakit tipe A Indonesia yang belum banyak diteliti.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis pengaruh langsung workplace ostracism terhadap knowledge hiding di lingkungan rumah sakit tipe A; (2) menganalisis mekanisme mediasi relational social capital dalam hubungan ostracism-knowledge hiding; (3) menganalisis efek moderasi task interdependence dalam hubungan tersebut; dan (4) memberikan rekomendasi manajemen strategis berbasis bukti empiris untuk meningkatkan knowledge sharing dan kolaborasi di rumah sakit. Manfaat penelitian mencakup kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman tentang antecedent knowledge hiding dalam konteks organisasi kesehatan, serta implikasi praktis untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan survey yang didapatkan dari kuesioner terstruktur. Penelitian dilakukan *cross-sectional*. Data diambil dari staff 4 rumah sakit tipe-A di DKI Jakarta. Teknik *cross-sectional* digunakan dalam riset. Responden ditentukan bertotal 127 orang. *Control variables* terdiri dari Jender, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Terdapat 10 indikator untuk variabel *workplace ostracism*. Terdapat 7 indikator untuk variabel *relational social capital*. Terdapat 4 indikator untuk variabel *task interdependence*. Terdapat 21 indikator untuk variabel *knowledge hiding*. SmartPLS digunakan untuk menganalisis data. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria *convergent validity* dengan kriteria yang digunakan adalah outer loading dengan kriteria jika nilai outer loading antara 0.5 sampai 0.6 maka pernyataan dari variabel latent dianggap valid dan *discriminant validity* dengan menggunakan kriteria *Average Variance Extracted* (AVE) dimana indikator dikatakan valid jika memiliki nilai $AVE > 0.5$. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *composite reliability* dimana kriteria penentuan dapat diandalkan atau tidak itu suatu variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* ≥ 0.7 .

Hasil pengolahan pengujian validitas untuk variabel *workplace ostracism* yang terdiri dari 10 indikator menghasilkan simpulan seluruh indikator terbukti valid karena menghasilkan *outer loading* > 0.5 . Kesepuluh indikator juga saling berhubungan di dalam membentuk variabel *workplace ostracism* karena menghasilkan nilai AVE sebesar $0.879 > 0.5$. Pengujian reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach alpha sebesar $0.984 > 0.7$ yang artinya terbukti 10 indikator pengukuran reliabel (konsisten). Dengan demikian seluruh 10 indikator variabel *workplace ostracism* valid dan reliabel.

Hasil pengolahan pengujian validitas untuk variabel *relational social capital* yang terdiri dari 7 indikator menghasilkan simpulan seluruh indikator terbukti valid karena menghasilkan *outer loading* > 0.5 . Ketujuh indikator juga saling berhubungan di dalam membentuk variabel *relational social capital* karena menghasilkan nilai AVE sebesar $0.890 > 0.5$. Pengujian reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach alpha sebesar $0.979 > 0.7$ yang artinya terbukti 7 indikator pengukuran reliabel (konsisten). Dengan demikian seluruh 7 indikator variabel *relational social capital* valid dan reliabel.

Hasil pengolahan pengujian validitas untuk variabel *task interdependency* yang terdiri dari 4 indikator menghasilkan simpulan seluruh indikator terbukti valid karena menghasilkan *outer loading* > 0.5 . Keempat indikator juga saling berhubungan di dalam membentuk variabel *task interdependency* karena menghasilkan nilai AVE sebesar $0.820 > 0.5$. Pengujian reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach alpha sebesar $0.929 > 0.7$ yang artinya terbukti 4 indikator pengukuran variabel *task interdependency* reliabel (konsisten). Dengan demikian seluruh 4 indikator variabel *task interdependency* valid dan reliabel.

Hasil pengolahan pengujian validitas untuk variabel *knowledge hiding* yang terdiri dari 21 indikator menghasilkan simpulan sebanyak 17 indikator terbukti valid karena menghasilkan nilai *outer loading* > 0.5 sementara 4 indikator tidak valid yaitu indikator KS18, KS19, KS20 dan KS21 karena menghasilkan nilai *outer loading* < 0.5 . Seluruh 17 indikator juga saling berhubungan di dalam membentuk variabel *knowledge hiding* karena menghasilkan nilai AVE sebesar $0.813 > 0.5$. Pengujian reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach alpha sebesar $0.985 >$

0.7 yang artinya terbukti 17 indikator pengukuran variabel *knowledge hiding* reliabel (konsisten). Dengan demikian dari 21 indikator pengukuran hanya 17 indikator variabel *knowledge hiding* yang terbukti valid dan reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

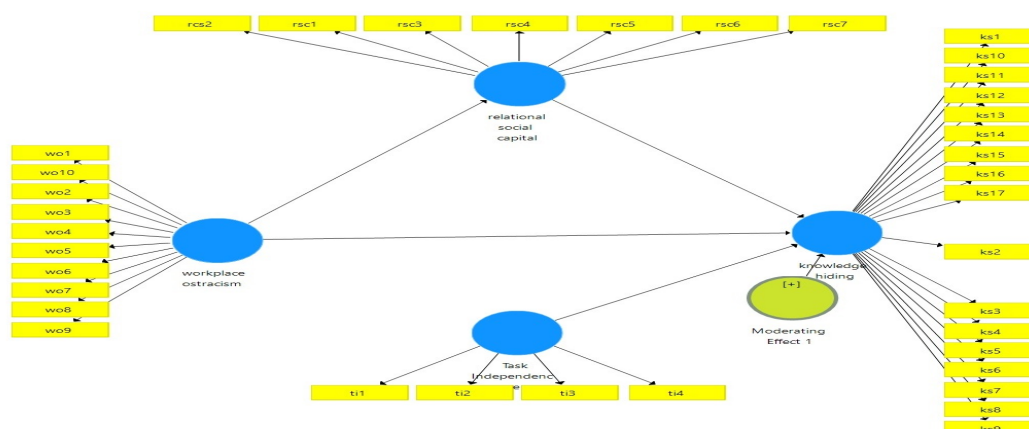
Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori / Nilai	Jumlah / Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	58%
	Laki-laki	42%
Rentang Usia	25 - 35 tahun	52%
	Lainnya	48%
Pendidikan	Minimal S1	71%
	Lainnya (Diploma/SMA)	29%
Masa Kerja	Rata-rata	4.2 tahun
	Standar Deviasi (SD)	± 2.8 tahun
Distribusi Rumah Sakit	Empat rumah sakit	Relatif merata
Fungsi Kerja	Klinis, Manajerial, Administratif	Terwakili berbagai fungsi
Jumlah Responden	Total	127 orang

Dari 127 responden yang mengisi kuesioner secara lengkap, mayoritas adalah perempuan (58%), dengan rentang usia terbesar 25-35 tahun (52%), memiliki pendidikan minimal S1 (71%), dan memiliki masa kerja rata-rata 4.2 tahun (SD = 2.8 tahun). Distribusi responden relatif merata di antara empat rumah sakit sampel, dengan representasi dari berbagai fungsi kerja (klinis, manajerial, administratif).

Hasil Pengujian Model Struktural dan Hipotesis



Gambar 1. Model SEM-PLS Penelitian

Hipotesis 1: Pengaruh Langsung Workplace Ostracism terhadap Knowledge Hiding

Hipotesis 1 dilakukan dengan tujuan untuk menguji *workplace ostracism* berpengaruh positif terhadap *knowledge hiding*. Hasil pengolahan ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,131 yang artinya meningkatnya *workplace ostracism* akan meningkatkan *knowledge hiding* dan sebaliknya menurunnya *workplace ostracism* akan menurunkan *knowledge hiding*. Nilai t statistik sebesar 0,898 menghasilkan p-value sebesar $0,185 > 0,05$ yang artinya H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan *workplace ostracism* berpengaruh positif terhadap *knowledge hiding* terbukti.

Hipotesis 2: Efek Mediasi Relational Social Capital

Hipotesis 2 dilakukan dengan tujuan untuk menguji *pengaruh* positif antara *workplace ostracism* dan *knowledge hiding* dimediasi oleh *relational social capital*. Dari hasil olahan diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,183 yang artinya meningkatnya *workplace ostracism* akan meningkatkan *knowledge hiding* dengan dimediasi oleh *relational social capital* dan sebaliknya menurunnya *workplace ostracism* akan menurunkan *knowledge hiding* dengan dimediasi oleh *relational social capital*. Nilai t statistik sebesar 1,712 menghasilkan p-value sebesar $0,044 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan terdapat *pengaruh* positif antara *workplace ostracism* dan *knowledge hiding* dimediasi oleh *relational social capital* terbukti.

Hipotesis 3: Efek Moderasi Task Interdependence

Hipotesis 3 dilakukan dengan tujuan untuk menguji *task interdependence* memoderasi pengaruh positif *workplace ostracism* terhadap *knowledge hiding*. Dari hasil olahan diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,087 yang artinya meningkatnya *workplace ostracism* akan meningkatkan *knowledge hiding* dengan dimoderasi oleh *Task interdependence* dan sebaliknya menurunnya *workplace ostracism* akan menurunkan *knowledge hiding* dengan dimoderasi oleh *Task interdependence*. Nilai t statistik sebesar 0,797 menghasilkan p-value sebesar $0,426 > 0,05$ yang artinya H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan terdapat *pengaruh* positif antara *workplace ostracism* dan *knowledge hiding* dimoderasi oleh *Task interdependence* terbukti.

Goodness of Fit Model

Model secara keseluruhan menunjukkan indikator fit yang reasonable: (1) SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) = $0,075 < 0,08$ (acceptable), menunjukkan discrepancy kecil antara observed covariance matrix dan implied covariance matrix; (2) R^2 Knowledge Hiding = 0,437, mengindikasikan bahwa 43,7% varians *knowledge hiding* dijelaskan oleh model (*workplace ostracism*, *relational social capital*, *task interdependence*, dan kontrol variables); (3) R^2 Relational Social Capital = 0,238, menunjukkan bahwa 23,8% varians *relational social capital* dijelaskan oleh *workplace ostracism*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan bahwa workplace ostracism terbukti berpengaruh positif terhadap knowledge hiding, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh relational social capital, menunjukkan bahwa hubungan sosial yang terbentuk di tempat kerja dapat memperkuat dampak ostracism terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa task interdependence berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh positif antara workplace ostracism dan knowledge hiding, sehingga semakin tinggi tingkat ketergantungan terhadap tugas yang saling bergantung, semakin besar pula pengaruh ostracism terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan.

REFERENSI

- Anwar, Muhamad. (2018). Menjadi guru profesional. Prenada Media.
- Baskoro, Dhama Gustiar. (2025). Pengaruh Pendidikan Kristen Dan Spiritualitas Kristen Dalam Memoderasi Budaya, Efikasi Dan Literasi Informasi Terhadap Integritas Akademik Mahasiswa. Universitas Kristen Indonesia.
- Cahyati, Indriana Kurnia, & Adelia, Mery. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14.
- Cortes, A.F. and Herrmann, P. (2020), "CEO transformational leadership and SME innovation: the mediating role of social capital and employee participation", *International Journal of Innovation Management*, 24 (3), 2050024.
- Duha, Timotius. (2018). Perilaku organisasi . Deepublish.
- Fatima, T., Bilal, A.R., Imran, M.K., Ayub, A., & Arshad, H. (2021). "Who is likely to hide knowledge after peer ostracism? An exchange-based perspective of contact quality and need to belong", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2021-0097>
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Vokic, N.P., & Skerlavaj, M. (2019). "Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate", *Journal of Knowledge Management*, 23 (4), 597–618.
- Jawahar, I.M., Bilal, A.R., Fatima, T., & Mohammed, Z.J. (2021). "Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility", *Career Development International*, 26 (5), 657–677.
- Lestyowati, Jamila. (2024). Membangun Budaya Knowledge Sharing pada Pegawai dalam Kerangka Learning Organization. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1, 61–71.
- Meithiana, Indrasari. (2017). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan. Indomedia Pustaka.
- Methot, J.R., Rosado-Solomon, E.H., & Allen, D.G. (2018). "The network architecture of human capital: a relational identity perspective", *Academy of Management Review*, 43 (4), 723–748.
- Perrault, E.K., & Hildenbrand, G.M. (2019). "Development of a Benefits Ambassadors program to leverage coworker relationships to increase employee knowledge", **Knowledge Management Research and Practice*, 17 (3), 306–315.
- Pertiwiwati, Endang, Agianto, S. Kep, & Rusli, Rusdi. (2025). Kolaborasi Interprofesional: Membangun Budaya Keselamatan Pasien yang Kuat. *Uwais Inspirasi Indonesia*.

- Soemohadiwidjojo, Arini T. (2015). Panduan praktis menyusun KPI. Raih Asa Sukses.
- Suryani, Ni Kadek, & FoEh, John E. H. J. (2018). Kinerja organisasi. Deepublish.
- Tandelilin, Elsy, & Munajah, Siti. (2022). Aplikasi Knowledge Hiding, Hoarding, Collection Dan Donation: Studi Kasus Pada UMKM Di Surabaya.
- Warsah, Idi, & Daheri, Mirzon. (2021). Psikologi suatu pengantar . Yogyakarta: Tunas Gemilang Press.
- Welbourne, J.L., & Sariol, A.M. (2017). “When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (2), 194–206.
- Yunus, Mukhlis, Kesuma, T. Meldi, Diah, M., Yusuf, Fauzi, Abubakar, Azzaki, Rizal, Syamsul, Putra, Chalili, Musnadi, Said, Siregar, M. Ridha, & Oktaviza, Yenni. (2023). *Hospitality Hospital Management*. Syiah Kuala University Press.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). “Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations”, *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84–94.