



## **PENGARUH PENYEMBUNYIAN PENGETAHUAN TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN: PERAN KECEMBURUAN JINAK SEBAGAI MEDIASI**

**Paramudita Indraswari<sup>1</sup>**

**Praptini Yulianti<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

Email : paramudita.in.swari-2021@feb.unair.ac.id

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

Email : praptini-y@feb.unair.ac.id

**Diterima:** 20 Maret 2023

**Direview:** 28 Maret 2023

**Dipublikasikan:** 20 April 2023

### **Abstrak**

*Kreativitas karyawan merupakan salah satu pondasi utama bagi pertumbuhan organisasi termasuk organisasi pemerintah. Penelitian ini memiliki tujuan (1) menguji pengaruh penyembunyian pengetahuan terhadap kreativitas karyawan dan (2) menguji mediasi kecemburuan jinak pada pengaruh penyembunyian pengetahuan terhadap kreativitas karyawan. Penelitian ini dilakukan di salah satu organisasi pemerintah yang berada di Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah 414 karyawan dengan jabatan fungsional tertentu. Teknik sampling menggunakan purposive sampling sehingga didapatkan sejumlah 191 responden yang selanjutnya dianalisis dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menemukan bahwa penyembunyian pengetahuan berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kreativitas karyawan. Penyembunyian pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini juga memberikan tambahan pengetahuan bahwa kecemburuan jinak memediasi pengaruh antara penyembunyian pengetahuan terhadap kreativitas karyawan.*

**Kata kunci:** Kreativitas, Penyembunyian Pengetahuan, Kecemburuan Jinak

### **Abstract**

*Employee creativity is one of the main foundations for organizational growth, including government organizations. This research aims to (1) examine the effect of knowledge hiding on employee creativity and (2) test the mediation of benign envy on the effect of knowledge hiding on employee creativity. This research was conducted at one of the government organizations in South Sulawesi Province. The population in this study were 414 employees with certain functional positions. The sampling technique used purposive sampling so that a total of 191 respondents were obtained which were then analyzed using Partial Least Square (PLS). The results of the study found that knowledge hiding had a direct and indirect effect on employee creativity. Knowledge hiding has a positive and significant effect on employee creativity. The results of this study also provide additional knowledge that benign envy mediates the effect of knowledge hiding on employee creativity.*

**Keywords:** Creativity, Knowledge Hiding, Benign Envy

### **PENDAHULUAN**

Saat ini, organisasi berada dalam lingkungan yang kompleks dimana perubahan terjadi terus menerus akibat globalisasi dan kemajuan teknologi sehingga banyak peneliti menyarankan pentingnya kreativitas dengan alasan dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Amabile, 2012). Efektivitas ini dapat dicapai melalui kreativitas (George & Zhou, 2007). Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen kritis yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Mello, 2015). Sumber daya manusia

yang dalam hal ini merupakan karyawan diperlukan untuk menunjang tugas serta tanggung jawabnya untuk keberlangsungan organisasi sehingga organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang adaptif dan responsif untuk mendorong kreativitas karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka (Javed *et al.*, 2018).

Kreativitas dapat membantu memperkuat kemampuan inovasi organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan dan kompetisi dengan lebih baik (Scott *et al.*, 2004). Beberapa peneliti memandang kreativitas karyawan sebagai penentu keberhasilan organisasi seperti yang diungkapkan oleh Hirst *et al.* (2009) dalam penelitiannya yang menyamakan kreativitas karyawan dengan kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi serta Zhou & Hoever (2014) yang mengatakan bahwa kreativitas karyawan merupakan penentu utama inovasi dan kesuksesan organisasi.

Keberadaan *employee creativity* membuat organisasi meyakini bahwa kreativitas pada akhirnya akan membantu organisasi untuk mengembangkan produk, layanan, maupun praktik bisnis perusahaan inovatif lainnya. Kreativitas karyawan merupakan pondasi menuju pertumbuhan organisasi (Khan *et al.*, 2022). Kreativitas individu-individu dalam organisasi akan menghasilkan inovasi yang bermanfaat bagi organisasi (Scott & Bruce, 1994; Shafique *et al.*, 2020). Kreativitas di tempat kerja memiliki dampak positif terhadap karyawan di tempat kerja melebihi optimisme dan memberikan kebermaknaan dalam pekerjaan yang mereka miliki (Tavares, 2016). Semakin tinggi *employee creativity* maka kinerja karyawan juga semakin tinggi (Waruwu *et al.*, 2021; Santosa *et al.*, 2022).

Sebagian besar literatur organisasi tentang kreativitas hanya berfokus pada sektor swasta, sehingga Mumford (2003) menyarankan untuk memperluas penelitian tentang kreativitas menggunakan sampel dan ukuran yang lebih baru. Penelitian tentang kreativitas pada organisasi pemerintahan menjadi menarik untuk diteliti terutama yang berkaitan dengan kreativitas pada aset utama organisasi pemerintahan yaitu karyawan. Rangarajan (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat kreativitas di organisasi pemerintah lebih rendah daripada di organisasi swasta. Padahal, Cropley & Cropley (2010) menunjukkan bahwa organisasi pemerintahan juga membutuhkan karyawan yang kreatif terkait pekerjaan dalam konteks birokrasi pada organisasi pemerintahan. Awang *et al.* (2020) menjelaskan dalam penelitiannya jika pelayan publik merupakan kontributor utama sistem pemerintahan negara dimana kreativitas perlu ditingkatkan untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Pada tahun 2021, Pemerintah Indonesia menetapkan *core values* Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertujuan untuk mengambil inti sari nilai-nilai dasar ASN menjadi satu kesamaan persepsi untuk memudahkan pemahaman dan penerapan oleh seluruh ASN. *ore values* tersebut adalah “BerAKHLAK” adalah akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Pada salah satu nilai inti yaitu Adaptif, ASN diharapkan cepat menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, dan bertindak proaktif. Kreativitas diperlukan bagi organisasi pemerintah dikarenakan cara-cara terdahulu yang biasa digunakan sebagai pelayan publik tidak lagi sesuai dan harus segera dilakukan perubahan. Perubahan ini dapat dicapai melalui kreativitas yang relevan dengan kemampuan berpikir kreatif, terlibat dalam pemikiran divergen, menghasilkan alternatif, atau menanggukahkan pertimbangan (Elqassaby, 2018).

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan salah satu organisasi pemerintah yang memiliki tugas utama sebagai penyedia data statistik berkualitas untuk Indonesia maju. Data yang dihasilkan BPS menjadi semakin penting dan berdampak luas bagi masyarakat, terutama karena semakin mudahnya dalam mengakses informasi. Berdasarkan analisis sentimen hasil rilis pertumbuhan ekonomi Q2 2021 dari sosial media dan berita, lebih dari 30 persen masyarakat menilai negatif data yang dihasilkan BPS. Kebutuhan akan data akurat yang semakin cepat dan tepat menjadi peluang sekaligus tantangan bagi BPS. Karyawan dalam hal ini adalah pegawai BPS sebagai aset utama dituntut untuk memiliki kreativitas guna menjaga eksistensi BPS di masyarakat sebagai penyedia data. Kreativitas pegawai BPS bermanfaat untuk meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas.

Kreativitas didefinisikan sebagai proses penciptaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok yang bekerja sama berupa ide-ide baru dan berguna bagi mereka (Amabile, 1988). Townsend (2000) juga mendefinisikan kreativitas sebagai proses membawa sesuatu yang baru ke dalam organisasi yang menghasilkan pencapaian pada tingkat tertentu berupa pengetahuan intelektual dan kematangan emosional untuk menggunakan semua sumber daya yang dimiliki organisasi. Pembentukan ide-ide baru seringkali berasal dari pengelompokan kombinasi baru dari berbagai perspektif dan pendekatan dimana orang-orang melakukan interaksi sosial (Perry-Smith, 2006) sehingga kreativitas sangat bergantung

pada informasi dan *knowledge sharing* dalam organisasi. Dampak *knowledge sharing* pada perilaku kreatif karyawan menjadi topik yang paling banyak dibahas pada penelitian tentang kreativitas. Meskipun diketahui bahwa *knowledge sharing* berkontribusi pada kreativitas, [Connelly et al. \(2019\)](#) menemukan bahwa banyak karyawan menyembunyikan pengetahuan dari rekan kerja mereka.

*Knowledge sharing* mungkin dianggap sebagai aset kompetitif dalam kreativitas, tetapi keberadaan *knowledge hiding* adalah upaya yang disengaja untuk menyembunyikan atau menahan pengetahuan yang diminta oleh orang lain mungkin menjadi ancaman bagi organisasi. Lebih lanjut [Connelly et al. \(2019\)](#) menjelaskan bahwa penyembunyian pengetahuan (*knowledge hiding*) berbeda dengan kurangnya *knowledge sharing* karena di dalamnya termasuk juga niat untuk menahan pengetahuan yang diminta orang lain. *Knowledge hiding* juga dinilai dapat merusak dinamika hubungan interpersonal yang dapat mempengaruhi strategi manajer dalam meningkatkan pembelajaran dan kreativitas karyawan serta menghalangi manajer dalam membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ([Černe et al., 2014](#)).

*Knowledge hiding* menurut [Zakariya & Bashir \(2021\)](#) terjadi dalam dua arah yang melibatkan *knowledge hider* (orang yang menyembunyikan pengetahuan) dan target atau *knowledge seeker* (pencari pengetahuan yang merasakan adanya *knowledge hiding* oleh rekan kerja). Fenomena *knowledge hiding* umumnya dibahas dengan perspektif searah yang melihatnya dari sisi *knowledge hider*, sedangkan sisi target sering diabaikan ([Wang et al., 2019](#) ; [Zakariya & Bashir, 2021](#)). Dari perspektif target yang merasa bahwa pengetahuan telah disembunyikan oleh rekan kerja mereka akan mengembangkan perasaan tidak percaya terhadap *knowledge hider* ([Černe et al., 2014](#)). Ketidakpercayaan ini yang pada akhirnya membuat target mengembangkan perasaan untuk berhenti mengandalkan *knowledge hider* untuk mendapatkan informasi dan mereka mengandalkan kemampuan mereka sendiri dan sumber pengetahuan lain untuk mendapat informasi yang diinginkan.

*Knowledge seeker* akan meminta pengetahuan mengajukan permintaan kepada rekan kerja yang mereka anggap memiliki lebih banyak keahlian dan informasi tentang tugas yang dihadapi dibandingkan dengan mereka. Namun, jika mereka merasakan bahwa informasi yang diminta telah ditolak atau diabaikan maka mereka akan mengembangkan persepsi sebagai target dimana pengetahuan disembunyikan darinya yang menyebabkan munculnya perasaan frustrasi karena tidak mengetahui apa yang diketahui rekan kerja lainnya ([Holten et al., 2016](#)). [Salerno et al., \(2019\)](#) menyatakan bahwa perasaan frustrasi karena tidak mengetahui apa yang diketahui orang lain sebagai perbandingan antara diri sendiri terhadap orang lain, disebut kecemburuan jinak (*benign envy*). Penelitian [Zakariya & Bashir \(2021\)](#) juga mendukung bahwa *knowledge seeker* sebagai target *knowledge hiding* mengembangkan *benign envy* kepada rekan kerja yang memiliki pengetahuan lebih baik daripada mereka.

*Benign envy* sebagai perasaan yang timbul dari persepsi sebagai target *knowledge hiding* juga diketahui memotivasi individu untuk mengumpulkan konsep-konsep yang ada yang diperlukan untuk menghasilkan ide-ide baru ([Lange & Crusius, 2015](#)). Seseorang yang mengalami *benign envy* akan merespon dengan mencoba “*level up*” seperti orang lain ([van de Ven et al., 2011](#)). Hal ini dijelaskan sebagai kecenderungan untuk membandingkan ke atas yaitu membandingkan diri dengan orang lain yang lebih unggul dari mereka. [Lange & Crusius \(2015\)](#) menambahkan bahwa *benign envy* sering mengarah pada kecenderungan yang berfokus pada perbaikan diri.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [Zakariya & Bashir \(2021\)](#) menguji bagaimana dan kapan *knowledge hiding perception of target* mempengaruhi *employee creativity* melalui mekanisme *benign envy*. Sampel pada penelitian tersebut merupakan karyawan profesional bidang IT di Pakistan, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan sampel karyawan organisasi pemerintahan. Penelitian [Černe et al. \(2014\)](#) dilakukan dengan tujuan meneliti bagaimana *knowledge hiding* mencegah rekan kerja menghasilkan ide-ide kreatif tetapi memungkinkan konsekuensi negatif bagi kreativitas dari *knowledge hider*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah meskipun terdapat persamaan antara variabel independen yang digunakan yaitu *knowledge hiding*, pada penelitian tersebut *knowledge hiding* dilihat dari sisi penyembunyi pengetahuan (*hider*) sedangkan penelitian ini melihat dari sisi target yang mengalami penyembunyian pengetahuan (*seeker*). Pada penelitian tersebut, sampel adalah karyawan perusahaan di Slovenia dan mahasiswa di Universitas Slovenia sedangkan pada penelitian ini sampel adalah karyawan organisasi pemerintahan. Selain itu analisis dalam penelitian tersebut menggunakan Hierarchical Linear Modelling (HLM) sedangkan penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Berdasarkan penjabaran diatas, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah *knowledge hiding* berpengaruh terhadap *employee creativity* dan apakah *benign envy* memediasi pengaruh *knowledge hiding* terhadap *employee creativity*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge hiding* terhadap *employee creativity* serta menganalisis peran mediasi *benign envy* pada pengaruh *knowledge hiding* terhadap *employee creativity*. Penelitian terdahulu yang melihat *knowledge hiding* dari sisi *knowledge seeker* masih terbatas karena lebih berfokus pada sisi *knowledge hider*. Kemudian, penelitian terdahulu tentang pengaruh *knowledge hiding* terhadap *employee creativity* terutama pada karyawan organisasi pemerintah masih terbatas. Selain itu, penelitian yang menggunakan peran mediasi dari *benign envy* pada hubungan antara *knowledge hiding* dan *employee creativity* juga sangat terbatas. Selama ini pengaruh *knowledge hiding* terhadap *employee creativity* dinilai negatif seperti pada penelitian Černe *et al.* (2014). Padahal keberadaan *knowledge hiding* pada organisasi pemerintah perlu dikelola agar organisasi dapat menentukan berbagai kegiatan yang nantinya dapat membuat karyawan terdorong untuk memiliki *benign envy* sehingga menjadi kreatif dalam bekerja.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Employee Creativity*

Amabile (1988) mendefinisikan *creativity* sebagai penciptaan ide-ide baru dan berguna bagi individu atau sekelompok kecil individu yang bekerja sama. Definisi ini senada dengan yang diungkapkan oleh Oldham & Cummings (1996) bahwa *creativity* adalah hasil ide-ide baru dan prosedur untuk memenuhi dua kondisi yaitu (1) sesuatu yang bersifat baru atau asli dan (2) berguna bagi sebuah organisasi. *Creativity* sebagai perilaku yang ada dalam setiap karyawan di organisasi disebut sebagai *employee creativity* dimana karyawan dituntut untuk mengembangkan berbagai solusi masalah dalam pekerjaan yang dinilai sebagai ide baru (Shalley & Gilson, 2004). Tierney *et al.* (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee creativity* dinilai sejauh mana karyawan menghasilkan ide-ide baru dan memecahkan masalah dalam pekerjaannya. Indikator *employee creativity* dalam penelitian ini adalah perilaku pengambilan risiko, kemampuan mengidentifikasi peluang, kemampuan menemukan cara baru, mencoba ide baru, dan menjadi panutan dalam hal kreativitas.

### *Knowledge Hiding*

Connelly *et al.* (2019) mendefinisikan *knowledge hiding* sebagai upaya yang disengaja oleh individu untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan yang telah diminta oleh orang lain. Fong *et al.* (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *knowledge hiding* dapat terjadi secara bersamaan dengan *knowledge sharing* karena seseorang mungkin akan membagikan informasi yang tidak penting tetapi melakukan *knowledge hiding* pada orang-orang yang tidak mereka percayai.

Hal ini didukung oleh (Abdullah *et al.*, 2019) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa *knowledge hiding* berbeda dari *dysfunctional behavior* lainnya seperti *knowledge hoarding*, *territoriality*, *workplace incivility*, *social undermining*, *deception*, *workplace aggression*, dan *lack of knowledge sharing* sehingga *knowledge hiding* dapat memiliki anteseden dan implikasi yang berbeda bagi individu dan organisasi. Anaza & Nowlin (2017) mendefinisikan *knowledge hiding* sebagai bentuk strategis untuk menahan pengetahuan yang diarahkan untuk melindungi keunggulan kompetitif yang dimiliki. Menahan berarti kesadaran dalam melakukan penolakan untuk mentransfer pengetahuan kepada orang lain dimana *knowledge hiding* memiliki komponen yang lebih kuat dari intensional oportunistik.

Menurut Connelly *et al.* (2019), *knowledge hiding* merupakan konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga aspek yaitu:

1. *Rationalized hiding* adalah penyembunyian pengetahuan yang paling tidak menipu dan mengacu pada saat penyembunyi memberikan penjelasan mengapa informasi tidak akan datang,
2. *Evasive hiding* adalah penyembunyian pengetahuan dengan memberikan informasi yang salah atau sebagian atau berupa janji yang menyesatkan tentang jawaban yang lebih lengkap di masa mendatang, dan
3. *Playing dumb* adalah penyembunyian pengetahuan dengan pura-pura tidak tahu untuk memberikan informasi apapun kepada pemohon.

Indikator *knowledge hiding* pada penelitian ini adalah perspektif dari *knowledge seeker* yang merasakan adanya penyampaian sebagian informasi, penyampaian informasi yang terlambat, fakta dari

informasi yang diputarbalikkan, perilaku pura-pura tidak mengetahui informasi yang diminta, pengabaian informasi yang ada, dan perilaku tidak memberi informasi dengan alasan tertentu.

### **Benign Envy**

Lange & Crusius (2015) mendefinisikan *benign envy* sebagai respon emosional terhadap kualitas superior, pencapaian, atau kepemilikan orang lain sehingga membuat ingin menaikkan level diri mereka untuk sukses seperti orang lain tersebut. Chu *et al.* (2021) dalam penelitiannya mengatakan bahwa *benign envy* merupakan bentuk sisi positif dari *envy* dimana dapat berdampak pada individu untuk mempertimbangkan kemampuan atau kesenjangan pencapaian secara positif. *Benign envy* didefinisikan oleh Crusius *et al.* (2020) sebagai perasaan, pikiran, dan kecenderungan tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan hasil yang dimiliki.

Zhang & Yang (2022) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa *benign envy* memiliki makna yang konstruktif karena memiliki kecenderungan menilai diri sendiri atau membandingkan ke atas sehingga mengarah pada kontrol yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan pernyataan van de Ven *et al.* (2011) bahwa seseorang yang mengalami *benign envy* memiliki kecenderungan untuk memperbaiki diri karena memotivasi seseorang untuk tampil lebih baik ketika kinerja mereka lebih baik. Indikator *benign envy* pada penelitian ini adalah perasaan iri hati yang bersifat konstruktif, keinginan memiliki hal yang sama dengan orang lain, perasaan terinspirasi dari orang lain, keinginan untuk melebihi kualitas orang lain, dan keberadaan perasaan setara dengan orang lain yang lebih superior.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Knowledge Hiding terhadap Employee Creativity**

*Knowledge* merupakan kualifikasi yang diperlukan individu untuk mengarah pada *creativity* (Cropley & Cropley, 2010). Domain yang dibutuhkan seseorang untuk menjadi kreatif adalah *knowledge*. *Knowledge* yang dibagikan dapat mendorong terwujudnya ide-ide baru (El-Kassar *et al.*, 2022). Hal ini menjelaskan bahwa *knowledge* memiliki pengaruh besar terhadap munculnya ide-ide baru. Kreativitas seringkali merupakan hasil dari pengelompokan kombinasi baru dari berbagai perspektif dan pendekatan dimana orang terpapar interaksi sosial (Perry-Smith, 2006). Kreativitas bukan hanya fungsi dari beberapa individu yang berbakat tetapi juga tentang bagaimana dapat diaksesnya sistem simbolik (pengetahuan) dan seberapa responsif sistem sosial terhadap ide-ide baru (Csikszentmihalyi, 1999). Penelitian Malik *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *knowledge hiding* mempengaruhi *employee creativity*.

Namun, dari perspektif target *knowledge hiding* (*seeker*) yang merasa bahwa pengetahuan disembunyikan dari mereka oleh rekan kerja maka mendorong mereka untuk tidak mengandalkan orang lain (Connelly *et al.*, 2019). Ketika target merasakan *knowledge hiding* maka mereka akan mengembangkan perasaan untuk berhenti mengandalkan *knowledge hider* dalam mendapatkan informasi serta akan mengandalkan kemampuan mereka sendiri dan sumber pengetahuan lain untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan (Wang *et al.*, 2019). Menurut Zakariya & Bashir (2021) kesenjangan pengetahuan membuat mereka merasa kehilangan pengetahuan yang meningkatkan ketidakpuasan sehingga timbul rasa ingin tahu yang membuat target *knowledge hiding* (*seeker*) berusaha lebih keras untuk memperoleh lebih banyak informasi yang akan membantu menghasilkan ide-ide baru. Hipotesis pertama yang peneliti ajukan adalah *knowledge hiding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee creativity*.

### **Pengaruh Knowledge Hiding terhadap Employee Creativity melalui Benign Envy**

*Knowledge hiding* dari perspektif target yang merasa bahwa pengetahuan telah disembunyikan oleh orang lain (rekan kerja) maka mereka akan mengembangkan perasaan tidak percaya terhadap *knowledge hider* (Černe *et al.*, 2014). Ketidakpercayaan ini yang pada akhirnya membuat target mengembangkan perasaan untuk berhenti mengandalkan *knowledge hider* untuk mendapatkan informasi (Zakariya & Bashir, 2021) dan mereka mengandalkan kemampuan mereka sendiri dan sumber pengetahuan lain untuk mendapat informasi yang diinginkan (Wang *et al.*, 2019).

Penelitian Zakariya & Bashir (2021) menemukan bahwa *knowledge seeker* sebagai target *knowledge hiding* mengembangkan *benign envy* dari *knowledge hider* (rekan kerja) yang memiliki pengetahuan lebih baik daripada mereka. *Benign envy* cenderung mengarahkan pada tindakan yang ditujukan untuk meningkatkan perasaan ingin lebih baik dari orang lain (Crusius *et al.*, 2020). Chu *et*

al. (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *benign envy* yang mengarah pada motivasi untuk meningkatkan nilai diri merupakan sumber daya kognitif yang cukup untuk memungkinkan aktivitas kreatif. *Benign envy* sebagai perasaan yang timbul dari persepsi sebagai target *knowledge hiding* juga diketahui memotivasi individu untuk mengumpulkan konsep-konsep yang ada yang diperlukan untuk menghasilkan ide-ide baru (Lange & Crusius, 2015). Hipotesis kedua yang peneliti ajukan adalah *benign envy* memediasi pengaruh *knowledge hiding* terhadap *employee creativity*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis dan penggunaan data yang terukur atau yang biasa disebut sebagai pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di salah satu organisasi pemerintah yaitu BPS Provinsi Sulawesi Selatan yang bertugas menyediakan data statistik serta dituntut untuk terus melakukan berbagai inovasi pelayanan publik untuk menunjang kegiatan utama sehingga karyawan dituntut untuk memiliki kreativitas agar dapat mencapai target yang diinginkan organisasi. Penelitian ini menggunakan satu variabel independen (X) yaitu *knowledge hiding*, satu variabel mediasi (M) yaitu *benign envy*, dan satu variabel dependen (Y) yaitu *employee creativity*.

*Employee creativity* pada penelitian ini adalah kreativitas pegawai pemerintah dalam menciptakan ide-ide baru dan menyelesaikan berbagai masalah dalam pekerjaan yang berguna bagi organisasi. Pengukuran *employee creativity* mengadaptasi dan memodifikasi penelitian yang dikembangkan oleh Tierney et al. (1999) dengan menggunakan 5 indikator yaitu perilaku pengambilan risiko, kemampuan mengidentifikasi peluang, kemampuan menemukan cara baru, mencoba ide baru, dan menjadi panutan dalam hal kreativitas.

*Knowledge hiding* pada penelitian ini adalah perspektif dari *knowledge seeker* yaitu pegawai pemerintah yang merasakan adanya penahanan atau penyembunyian pengetahuan yang diminta kepada orang lain (rekan kerja). Pengukuran *knowledge hiding* diadaptasi dan dimodifikasi dari penelitian yang dikembangkan oleh Zakariya & Bashir (2021) dengan menggunakan 6 indikator yaitu perspektif dari *knowledge seeker* yang merasakan adanya penyampaian sebagian informasi, penyampaian informasi yang terlambat, fakta dari informasi yang diputarbalikkan, perilaku pura-pura tidak mengetahui informasi yang diminta, pengabaian informasi yang ada, dan perilaku tidak memberi informasi dengan alasan tertentu.

*Benign envy* pada penelitian ini adalah respon emosional pegawai pemerintah terhadap kualitas superior, pencapaian, atau kepemilikan orang lain (rekan kerja) terkait pengetahuan yang dimiliki sehingga membuat ingin menaikkan level diri. Pengukuran *benign envy* mengadaptasi dan memodifikasi penelitian yang dikembangkan oleh van de Ven et al. (2011) dengan menggunakan 5 indikator perasaan iri hati yang bersifat konstruktif, keinginan memiliki hal yang sama dengan orang lain, perasaan terinspirasi dari orang lain, keinginan untuk melebihi kualitas orang lain, dan keberadaan perasaan setara dengan orang lain yang lebih superior. Setiap variabel diukur menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) untuk mengukur tanggapan responden.

Populasi penelitian ini adalah pegawai BPS Provinsi Sulawesi Selatan dengan jabatan fungsional tertentu yang dituntut oleh organisasi untuk memiliki kreativitas sehingga dapat menghasilkan berbagai inovasi terkait layanan publik sebagai upaya meningkatkan eksistensi organisasi di masyarakat. Jumlah populasi yang merupakan seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal menarik yang akan diteliti (Sekaran & Bougie, 2016) dalam penelitian ini diketahui sebanyak 414 orang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria objek penelitian yang ditentukan adalah fungsional tertentu yang terdiri dari fungsional statistisi, pranata komputer, dan fungsional ketatausahaan dengan masa kerja minimum satu tahun dimana karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun telah terbentuk interaksi antara karyawan dengan rekan kerja di tempat kerja dimana permintaan pengetahuan telah terjadi dan kreativitas telah berkembang.

Jabatan fungsional tertentu adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup, tanggungjawab, dan wewenang sesuai keahlian yang dimiliki. BPS telah memasuki era fungsional dimana pegawai BPS dituntut mampu bekerja semakin profesional dengan keterampilan dan keahlian masing-masing. Sesuai Peraturan BPS Nomor 7 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja BPS serta Peraturan BPS Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja BPS Provinsi dan BPS Kabupaten/Kota, dengan adanya regulasi pola hubungan kerja yang fleksibel dan kolaboratif (fungsional) diharapkan memicu pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien yang dapat dicapai melalui kreativitas.

Penghitungan besaran sampel minimal mengacu pada ukuran dari Hair *et al.* (2014) tentang *sample-to-item ratio* dimana disarankan perbandingan 10:1 antara jumlah sampel terhadap item pengukuran. Pada penelitian ini penentuan jumlah sampel minimum yaitu sebesar  $n \times 10$  dimana  $n$  adalah jumlah item pengukuran sehingga dari 16 indikator didapatkan minimal sebanyak 160 responden. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner, didapatkan 191 responden yang memenuhi kriteria.

Proses tabulasi data menggunakan SPSS Statistics 26. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif yang merupakan penggambaran karakteristik responden dan indikator serta variabel penelitian serta analisis inferensia untuk pengujian hipotesis. Analisis inferensia digunakan untuk menarik kesimpulan populasi berdasarkan sampel yang telah dipilih. Analisis inferensia pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS) dengan SmartPLS 3.0. PLS dapat digunakan untuk menguji pengaruh langsung *knowledge hiding* terhadap *employee creativity* maupun pengaruh tidak langsung melalui *benign envy*.

PLS terdiri dari pengujian *outer model* (model pengukuran untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan variabel yang sesuai) dan pengujian *inner model* (model struktural untuk menampilkan hubungan antara variabel yang dievaluasi). Pada penelitian ini, pengujian *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas serta menentukan indikator terkuat dalam mengukur variabel. Sedangkan *inner model* digunakan untuk menguji apakah model yang diajukan fit atau tidak serta menguji hipotesis yang diajukan.

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil tabulasi data, dari 191 responden berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa 46,60% berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 53,40% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan jenis kelamin, pegawai di BPS Provinsi Sulawesi Selatan lebih dominan perempuan daripada laki-laki. Sebanyak 48,17% memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun dan sisanya 51,83% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Hal tersebut berarti lebih dari 50 persen responden merupakan pegawai yang bekerja lebih dari 10 tahun yang memungkinkan responden tersebut untuk dapat lebih menghasilkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasinya. Bila dilihat dari pendidikan terakhir, responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA/ sederajat hanya sebanyak 8,38% dan sisanya sebanyak 91,62% memiliki pendidikan terakhir minimal diploma dan sarjana. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki kualifikasi yang baik untuk menghasilkan berbagai kreativitas.

Variabel dalam penelitian ini diukur sesuai skala Likert yang memiliki pilihan jawaban “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”. Tanggapan responden untuk masing-masing indikator pada setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 1. Tabel 1 menunjukkan bahwa indikator dari variabel *knowledge hiding* yang memiliki rata-rata skor indikator tertinggi adalah indikator KH2 yaitu 3,13. Sedangkan indikator dari variabel *benign envy* yang memiliki rata-rata skor indikator tertinggi adalah indikator BE2 yaitu 3,91. Pada variabel *employee creativity*, indikator dengan rata-rata skor indikator tertinggi adalah EC2 yaitu 3,63. Hal ini menjelaskan bahwa fenomena ketiga variabel dialami oleh responden dengan nilai di atas 3.

**Tabel 1. Statistik Deskriptif Indikator Pada Setiap Variabel**

Indikator	Jawaban Responden (%)					Rata-Rata Skor Indikator
	STS	TS	CS	S	SS	
<i>Knowledge Hiding</i> (KH)						
KH1	0,52	22,51	49,21	27,23	0,52	3,05
KH2	0,52	17,80	50,79	30,37	0,52	3,13
KH3	0,52	18,32	56,54	23,56	1,05	3,06
KH4	2,09	20,94	48,17	27,75	1,05	3,05
KH5	1,05	29,32	44,50	25,13	0,00	2,94
KH6	0,52	19,90	56,02	23,04	0,52	3,03
<i>Benign Envy</i> (BE)						
BE1	1,05	22,51	32,46	35,60	8,38	3,28
BE2	0,00	6,28	19,90	50,79	23,04	3,91

BE3	0,00	6,28	21,47	48,17	24,08	3,90
BE4	0,52	10,99	30,89	39,79	17,80	3,63
BE5	1,05	13,09	26,18	42,93	16,75	3,61
<i>Employee Creativity (EC)</i>						
EC1	2,09	24,08	39,27	28,80	5,76	3,12
EC2	0,00	7,33	31,94	51,31	9,42	3,63
EC3	0,00	9,42	33,51	48,69	8,38	3,56
EC4	0,00	7,33	27,23	52,36	13,09	3,71
EC5	3,14	25,13	36,13	28,80	6,81	3,11

Sumber: data diolah, 2023

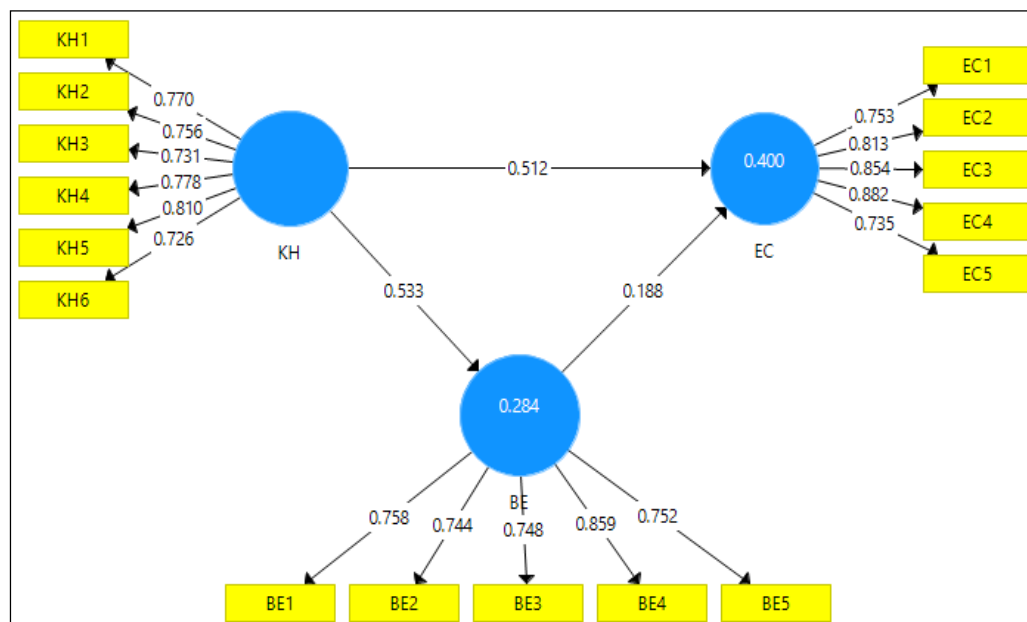
Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa rata-rata deskriptif setiap variabel cukup tinggi karena memiliki nilai di atas 3. Secara umum dapat dikatakan bahwa fenomena *knowledge hiding* dan *benign envy* dialami oleh pegawai pemerintah yang mungkin berdampak pada *employee creativity*.

**Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean
<i>Knowledge Hiding</i>	191	1,00	4,17	3,04
<i>Benign Envy</i>	191	1,80	5,00	3,67
<i>Employee Creativity</i>	191	1,80	5,00	3,43

Sumber: data diolah, 2023

Analisis selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah PLS yang dijabarkan pada dua tahap yaitu pengujian *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Uji *outer model* terdiri dari tiga uji yaitu uji validitas konvergen, uji reliabilitas, dan uji validitas diskriminan (Hair *et al.*, 2014).



**Gambar 1. Evaluasi Validitas Konvergen Nilai Loading Factor**  
 Sumber: data diolah, 2023

Uji validitas konvergen dinyatakan terpenuhi jika setiap indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70 atau *average variance extracted (AVE)* setiap variabel bernilai  $\geq 0,50$ . Reliabilitas dari indikator yang digunakan dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dimana dikatakan reliabel jika bernilai lebih dari 0,70. Sedangkan uji validitas diskriminan dapat dilihat dari *cross loading* dimana *outer loading* setiap indikator harus lebih besar dari *outer loading* ke variabel lain



serta harus lebih dari 0,70 dan kriteria Fornell-Larcker dimana nilai akar kuadrat AVE setiap variabel melebihi korelasi dengan variabel lainnya.

Berdasarkan Gambar 1 dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* pada indikator-indikator setiap variabel lebih besar dari 0,70 yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator memenuhi validitas konvergen. Selain itu, validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai AVE setiap variabel.

**Tabel 3. Evaluasi Validitas Konvergen Nilai AVE**

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Knowledge Hiding</i>	0,598	Valid
<i>Benign Envy</i>	0,655	Valid
<i>Employee Creativity</i>	0,581	Valid

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 3, nilai AVE setiap variabel menunjukkan bahwa nilai tersebut telah memenuhi syarat validitas konvergen karena bernilai  $\geq 0,50$  yang berarti bahwa model memenuhi validitas konvergen dan mengindikasikan bahwa *knowledge hiding*, *benign envy*, dan *employee creativity* mampu menjelaskan lebih dari separuh varians yang berasal dari indikatornya.

**Tabel 4. Evaluasi Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Knowledge Hiding</i>	0,867	0,904	Reliabel
<i>Benign Envy</i>	0,856	0,893	Reliabel
<i>Employee Creativity</i>	0,833	0,881	Reliabel

Sumber: data diolah, 2023

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada setiap variabel lebih dari 0,70 yang mengindikasikan bahwa jawaban dari pertanyaan yang diajukan akan tetap sama jika diukur pada objek yang sama meskipun menggunakan alat ukur berbeda, dilakukan oleh peneliti berbeda, dan pada waktu yang berbeda.

**Tabel 5. Evaluasi Validitas Diskriminan Nilai *Cross Loading***

Indikator	KH	BE	EC
<i>Knowledge Hiding (KH)</i>			
KH1	<b>0,770</b>	0,456	0,422
KH2	<b>0,756</b>	0,437	0,480
KH3	<b>0,731</b>	0,366	0,473
KH4	<b>0,778</b>	0,300	0,502
KH5	<b>0,810</b>	0,460	0,484
KH6	<b>0,726</b>	0,404	0,439
<i>Benign Envy (BE)</i>			
BE1	0,389	<b>0,758</b>	0,256
BE2	0,346	<b>0,744</b>	0,265
BE3	0,383	<b>0,748</b>	0,313
BE4	0,500	<b>0,859</b>	0,482
BE5	0,412	<b>0,752</b>	0,402
<i>Employee Creativity (EC)</i>			
EC1	0,547	0,411	<b>0,813</b>

EC2	0,497	0,380	<b>0,854</b>
EC3	0,533	0,387	<b>0,882</b>
EC4	0,429	0,362	<b>0,735</b>
EC5	0,456	0,315	<b>0,753</b>

Sumber: data diolah, 2023

Nilai *cross loading* yang ditampilkan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa *outer loading* pada indikator di setiap variabel lebih besar dari nilai *outer loading* setiap indikator ke variabel lain dan bernilai lebih dari 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan terpenuhi. Uji validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker dapat dilihat pada Tabel 6 dimana nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar variabel yang menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi.

**Tabel 6. Evaluasi Validitas Diskriminan Kriteria Fornell-Larcker**

Indikator	KH	BE	EC
<i>Knowledge Hiding</i> (KH)	<b>0,773</b>		
<i>Benign Envy</i> (BE)	0,460	<b>0,809</b>	
<i>Employee Creativity</i> (EC)	0,533	0,612	<b>0,762</b>

Sumber: data diolah, 2023

Pengujian *inner model* dikenal sebagai pengujian hipotesis pada analisis data dengan PLS. Pada uji *inner model* akan dilihat signifikansi pengaruh langsung serta pengaruh tidak langsung antar variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y dan M). Uji ini menggunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang bernilai antara 0-1 dimana semakin besar nilainya maka semakin besar variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen serta pengujian hipotesis dengan melihat *T statistics* dan *p-value* dimana hipotesis diterima jika *T statistics* > 1,96 atau *p-value* < 0,05.

**Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

	$R^2$	$R^2$ adj
<i>Benign Envy</i> (BE)	0,284	0,280
<i>Employee Creativity</i> (EC)	<b>0,400</b>	0,393

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 7 menunjukkan nilai  $R^2$  dari *employee creativity* yaitu 0,400 yang berarti variabel *employee creativity* dapat dijelaskan oleh variabel *knowledge hiding* sebesar 40,00% sedangkan sisanya sebesar 60,00% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan penelitian ini. Nilai  $R^2$  dari *benign envy* yaitu 0,284 yang berarti variabel *benign envy* dapat dijelaskan oleh variabel *knowledge hiding* sebesar 28,40% sedangkan sisanya sebesar 71,60% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan penelitian ini.

## PEMBAHASAN

Hubungan dan pengaruh antar variabel dapat dilihat dari hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan Variabel	Beta ( $\beta$ )	<i>T statistics</i>	<i>p-value</i>	Keputusan
H <sub>1</sub>	KH → EC	0,512	8,028	0,000	Diterima
H <sub>2</sub>	KH → BE → EC	0,100	2,706	0,007	Diterima

Sumber: data diolah, 2023

### **Pengaruh Knowledge Hiding terhadap Employee Creativity**

Berdasarkan Tabel 8, dapat dilihat bahwa hasil pengujian  $H_1$  diterima. *Knowledge hiding* terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap *employee creativity* berdasarkan nilai *T statistics* > 1,96 yaitu 8,028 dan *p-value* < 0,05 yaitu 0,000. Nilai  $\beta$  yang positif yaitu 0,512 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *knowledge hiding* maka *employee creativity* akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [Zakariya & Bashir \(2021\)](#) dimana seseorang yang merasakan adanya *knowledge hiding* akan berusaha lebih keras untuk memperoleh lebih banyak informasi yang dapat membantu menghasilkan ide-ide baru. Adanya pengaruh dari *knowledge hiding* terhadap *employee creativity* sesuai dengan penelitian [Perry-Smith \(2006\)](#); [Cropley & Cropley \(2010\)](#); [Malik et al. \(2019\)](#); dan [El-Kassar et al. \(2022\)](#) dimana *knowledge* yang berasal dari interaksi sosial pada akhirnya akan mempengaruhi bagaimana kreativitas terbentuk. *Knowledge* tersebut merupakan bahan utama yang digunakan untuk menghasilkan berbagai ide-ide baru.

Pada penelitian ini, responden yang merupakan pegawai BPS Provinsi Sulawesi Selatan, semakin tinggi mereka merasakan *knowledge hiding* maka semakin tinggi pula *employee creativity* mereka. Keberadaan *knowledge hiding* berupa penyampaian sebagian informasi yang diminta, keterlambatan pemberian informasi, pemberian informasi yang tidak sesuai, pengabaian yang sengaja dilakukan ternyata mampu meningkatkan *employee creativity*. Keterbatasan yang mungkin dimiliki oleh karyawan organisasi pemerintahan berupa *knowledge hiding* justru mampu meningkatkan *creativity* sesuai penelitian [Wang et al. \(2019\)](#) karena mereka yang merasakan adanya *knowledge hiding* pada akhirnya akan mengandalkan diri mereka sendiri dan mencari sumber pengetahuan lain. *Knowledge hiding* memiliki implikasi serius bagi organisasi serta hubungan antar individu di dalamnya ternyata mampu menjadi pendorong *employee creativity* di salah satu organisasi.

### **Pengaruh Knowledge Hiding terhadap Employee Creativity melalui Benign Envy**

Berdasarkan Tabel 8, dapat dilihat bahwa hasil pengujian  $H_2$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *benign envy* secara signifikan memediasi pengaruh antara *knowledge hiding* terhadap *employee creativity*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T statistics* > 1,96 yaitu 2,706 dan *p-value* < 0,05 yaitu 0,007. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [Wang et al. \(2019\)](#) dan [Zakariya & Bashir \(2021\)](#) bahwa seseorang yang merasakan adanya *knowledge hiding* akan berhenti mengandalkan orang lain dan berusaha mengandalkan kemampuan diri sendiri dan sumber pengetahuan lain untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Ketika mereka mendapatkan informasi yang dibutuhkan maka mengarahkan pada motivasi untuk meningkatkan nilai diri yang merupakan sumber daya kognitif untuk kreatif ([Chu et al., 2021](#)). Kemudian pada akhirnya informasi baru yang didapat itu akan menjadi konsep baru untuk menghasilkan ide-ide baru.

Pada penelitian ini, pegawai BPS Provinsi Sulawesi Selatan yang merasakan adanya *knowledge hiding* pada akhirnya mengembangkan perasaan yang merahan pada tindakan untuk meningkatkan diri berupa *benign envy*. Pegawai BPS Provinsi Sulawesi Selatan merasa termotivasi untuk mengumpulkan berbagai konsep baru yang diperlukan untuk lebih kreatif meskipun mereka merasakan adanya *knowledge hiding* sesuai penelitian [Lange & Crusius \(2015\)](#).

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan serangkaian proses pengumpulan dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *knowledge hiding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity* serta *benign envy* signifikan memediasi pengaruh antara *knowledge hiding* terhadap *employee creativity*. Hasil penelitian mendukung pernyataan dimana karyawan yang merasakan adanya *knowledge hiding* dari rekan kerja justru akan memanfaatkan hal tersebut untuk tetap terus memiliki *employee creativity* yang tinggi. Adanya penahanan atau penyembunyian pengetahuan yang diminta kepada rekan kerja tidak menjadikan hambatan untuk terus menciptakan ide-ide baru serta menyelesaikan berbagai masalah dalam pekerjaan yang berguna bagi organisasi. Hal ini penting bagi organisasi karena keberadaan *knowledge hiding* yang biasanya menurunkan *employee creativity*, justru dapat meningkatkan *employee creativity* di tengah berbagai keterbatasan yang dimiliki karyawan di organisasi pemerintahan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *benign envy* atau respon emosional karyawan terhadap kualitas superior, pencapaian, atau kepimilikan rekan kerja yang membuat ingin menaikkan level diri memediasi pengaruh *knowledge hiding* terhadap *employee creativity*. Meskipun *knowledge hiding* mungkin saja terjadi, seseorang memiliki respon dari dalam

dirinya untuk terus menaikkan level diri sehingga memperoleh pengetahuan dari sumber yang lain sehingga dapat memanfaatkannya untuk meningkatkan *employee creativity*.

## SARAN

### Saran Praktis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di BPS Provinsi Sulawesi Selatan, penting bagi organisasi khususnya organisasi pemerintahan untuk mempertahankan strategi yang dapat mengubah *knowledge hiding* menjadi suatu hal yang positif untuk meningkatkan *employee creativity* karena kreativitas di organisasi pemerintahan merupakan aset utama organisasi yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan publik berkualitas. Organisasi dapat memperhatikan keberadaan *knowledge hiding* berupa pengabaian informasi yang ada dan perilaku tidak memberi informasi dengan alasan tertentu yang dapat menurunkan kreativitas karyawan. Organisasi juga perlu memberikan perhatian khusus terhadap keberadaan *benign envy* berupa keinginan memiliki pengetahuan yang sama dengan orang lain dan perasaan terinspirasi dari orang lain yang dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan diri. Peran penyusun strategi dalam hal ini adalah pimpinan organisasi hendaknya membuat kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan interaksi sosial yang mendukung kreativitas.

### Saran Teoritis

Keterbatasan pada penelitian ini adalah peneliti tidak menggunakan variabel yang berasal dari organisasi yang mungkin juga mempengaruhi *employee creativity*. Peneliti sangat menyarankan peneliti lain untuk menguji variabel lain yang berasal dari organisasi sehingga model lebih berkembang. Variabel yang disarankan antara lain tipe kepemimpinan (*leadership*) dimana kepemimpinan berperan penting melalui perilaku suportif dalam menciptakan dan meningkatkan kreativitas, dukungan atasan langsung (*supervisor support*) dimana dukungan atasan langsung berperan penting pada pertukaran sosial di tempat kerja dan dapat mendorong karyawan untuk lebih kreatif, dan budaya organisasi (*organization culture*) dimana budaya organisasi menentukan nilai-nilai yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi dan menentukan bagaimana mereka akan bersikap di dalam organisasi sehingga menentukan bagaimana proses interaksi berlangsung yang akan mempengaruhi bagaimana kreativitas dihasilkan.

## REFERENSI

- Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 10(OCT), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02403>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 123-167.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Encyclopedia of Management Theory. Sage Publication.
- Anaza, N. A., & Nowlin, E. L. (2017). What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior. *Industrial Marketing Management*, 64, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.007>
- Awang, A. H., Haron, M., Zainuddin Rela, I., & Saad, S. (2020). Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. *Journal of Management Development*, 39(4), 499–515. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0142>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Chu, F., Zhang, W., Wu, S., & Liu, G. (2021). How Does Individual-Level Envy Affect Team Creativity? Effects of Knowledge Seeking and Moral Reflection. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211052554>
- 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>
- Cropley, D., & Cropley, A. (2010). Functional creativity: "Products" and the generation of effective novelty. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds). *The Cambridge Handbook of Creativity*, 301-

317. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.019>
- Crusius, J., Gonzalez, M. F., Lange, J., & Cohen-Charash, Y. (2020). Envy: An Adversarial Review and Comparison of Two Competing Views. *Emotion Review*, 12(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1754073919873131>
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Implications of a systems perspective for the study of creativity: Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140(January 2021), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Elqassaby, H. K. (2018). The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 07(05). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000552>
- Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329–343. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778>
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525934>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> Ed.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280–293.
- Holten, A. L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, Å. M., & Hogh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 215–229. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0222>
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 388–405. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>
- Khan, M. A., Malik, O. F., & Shahzad, A. (2022). Social Undermining and Employee Creativity: The Mediating Role of Interpersonal Distrust and Knowledge Hiding. *Behavioral Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/bs12020025>
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional Envy Revisited: Unraveling the Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0146167214564959>
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusuf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(May 2018), 232–237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Mello, J. A. (2015). *Strategic Human Resource Management 4<sup>th</sup> ed.* Stamford: Cengage Learning.
- Mumford, M. D. (2003). Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 107–120. <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651403>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785503>
- Rangarajan, N. (2008). Evidence of Different Types of Creativity in Government: A Multimethod Assessment. In *Public Performance & Management Review* (Vol. 32, Issue 1). <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576320106>
- Salerno, A., Laran, J., & Janiszewski, C. (2019). The Bad Can Be Good: When Benign and Malicious Envy Motivate Goal Pursuit. *Journal of Consumer Research*, 46(2), 388–405. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy077>

- 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.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). Types of creativity training: Approaches and their effectiveness. *Journal of Creative Behavior*, 38(3), 149–179. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2004.tb01238.x>
- Santosa, E. C., Suharnomo, & Yuniawan, A. (2022). Antecedents and Consequences of Employee Creativity in Indonesian Radio Industry. *The Journal of Behavioral Science*, 17(1), 1-14.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons Limited.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Tavares, S. M. (2016). How does creativity at work influence employee's positive affect at work? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 525-539. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1186012>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Townsend, J. (2000). *Creativity in the workplace*. London: Taylor and Francis.
- van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6), 784–795. <https://doi.org/10.1177/0146167211400421>
- Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279–296. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0245>
- Waruwu, H., Johan, M., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Employee Coaching: Katalisator Kreativitas Dan Kinerja Pegawai? *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 379–393. <https://doi.org/10.32534/jv.v16i2.1994>
- 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. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0031>
- Zhang, L., & Yang, L. (2022). Longitudinal Relationship between Gratitude and Benign/Malicious Envy: Evidence from a Cross-Lagged Analysis. *International Journal of Mental Health Promotion*, 24(2), 277–286. <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2022.018640>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity : A Review and Redirection. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>