

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP  
PERILAKU MENYEMBUNYIKAN PENGETAHUAN: PERAN MODERASI-  
MEDIASI KEPEMILIKAN PSIKOLOGIKAL DAN PEMONITORAN-DIRI**

**Summary**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Studi Magister Sains Manajemen**



**Oleh:**

**Dyah Wahyu Nastiti**

**18/432903/PEK/24169**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS GADJAH MADA**

**YOGYAKARTA**

**2021**



**UNIVERSITAS GADJAH MADA  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

Jalan Sosio Humaniora, Bulaksumur, Yogyakarta 55281, Telp. +62 274 548510, +62 274 548508  
Faks. +62 274 563212, <http://www.feb.ugm.ac.id>, E-mail: [dekan.feb@ugm.ac.id](mailto:dekan.feb@ugm.ac.id)

**SURAT KETERANGAN**

**No: 712/UN1/FEB.1/SETP/AKM/TA/2022**

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Gadjah Mada menerangkan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini.

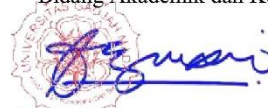
Nama:	Dyah Wahyu Nastiti
NIM:	18/432903/PEK/24169
Program Studi:	Magister Sains Manajemen
Judul Tesis:	PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP PERILAKU MENYEMBUNYIKAN PENGETAHUAN: PERAN MODERASI- MEDIASI KEPEMILIKAN PSIKOLOGIKAL DAN PEMONITORAN-DIRI
Tanggal Ujian:	16 Desember 2021
Dosen Pembimbing:	Dr. Reni Rosari, M.B.A.
Tim Penguji:	Ketua: Dr. C. Budi Santoso, M.Bus. Anggota: 1. Sari Sitalaksmi, M.Mgt., Ph.D. 2. Dr. Reni Rosari, M.B.A.

telah mendapatkan persetujuan dari dosen pembimbing dan penguji tesis sehingga dinyatakan telah menyelesaikan revisi tesis final pada tanggal 20 Januari 2022.

Surat keterangan ini dibuat dan berlaku pada masa tanggap COVID-19 serta dapat dipergunakan sebagai pengganti lembar pengesahan/persetujuan karya tulis akhir untuk syarat yudisium/wisuda pada Program Pascasarjana.

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

24 Januari 2022  
Wakil Dekan  
Bidang Akademik dan Kemahasiswaan



Bayu Sutikno, S.E., M.P.M., Ph.D.  
NIP 197805202005011002



## **INTISARI**

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Pengaruh dari kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan dijelaskan melalui mekanisme *moderated mediation* dengan melibatkan pemediasi (kepemilikan psikologikal) dan pemoderasi (pemonitoran-diri). Sampel penelitian ini adalah karyawan swasta yang sudah bekerja minimal satu tahun di Yogyakarta sebanyak 169 responden. Menggunakan pendekatan *Macro PROCESS*, tiga hipotesis yang diajukan terdukung. Kepemimpinan etis terbukti berpengaruh negatif terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui pemediasi kepemilikan psikologikal. Pemoderasi pemonitoran-diri terbukti memperkuat pengaruh kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Secara simultan pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui kepemilikan psikologikal terbukti lebih kuat pada pemonitoran-diri tinggi. Penelitian selanjutnya diharapkan lebih banyak lagi peneliti mengenai pemonitoran-diri dikarena penggunaan variabel pemonitoran-diri khususnya dalam bidang sumber daya manusia masih terbatas. Selain itu, Sampel dalam penelitian ini kecil, yaitu 169 sampel. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyajikan sampel yang lebih banyak sehingga hasil penelitian dapat semakin valid.

**Kata kunci: Kepemimpinan Etis, Kepemilikan Psikologikal, Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan, Pemonitoran-diri**

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengetahuan adalah sumber daya strategis dalam ekonomi yang kompetitif dan dinamis. Penciptaan, penyebaran dan berbagi pengetahuan karyawan dalam suatu organisasi adalah kunci untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Nonaka & Konno, 1998). Pengetahuan yang relevan bagi suatu organisasi bukan hanya apa yang diketahui orang, tetapi apa yang mereka lakukan dalam rutinitas organisasi mereka, yaitu apa yang mereka ketahui kemudian dipraktikkan dalam pelaksanaan tugas mereka untuk kepentingan organisasi (Andretto *et al.*, 2019). Probst, Raub dan Romhardt (2002) menjelaskan pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis dan mencakup keterampilan dan kemampuan yang digunakan individu untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan dalam organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengelolaan organisasi.

Lin (2007) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan dapat dianggap sebagai proses penting dalam organisasi, karena merupakan dasar untuk menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan peluang baru melalui sosialisasi. Dengan demikian, berbagi pengetahuan terkait pekerjaan dan pertukaran pengalaman dengan anggota organisasi lainnya secara langsung berkaitan dengan inovasi di perusahaan karena hal tersebut merupakan proses penciptaan pengetahuan walaupun pengetahuan yang dimiliki individu tidak dibagikan secara spontan dan ada beberapa pengaruh untuk hal ini terjadi (Wang & Noe, 2010). Dalam sebuah organisasi, berbagi pengetahuan merupakan sebuah kewajiban. Namun, tidak semua karyawan dapat melakukan hal tersebut karena masih banyak karyawan yang enggan berbagi pengetahuan mereka dengan karyawan lain (Connelly *et al.*, 2012). Men *et al.*, (2018) juga menjelaskan bahwa menyembunyikan pengetahuan dari rekan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang biasa terjadi karena mereka memandang pengetahuan sebagai *privasi* yang harus dijaga.

Dalam sebuah penelitian pada perusahaan penerbitan di China, karyawan cenderung berperilaku menyembunyikan pengetahuan kepada karyawan lain. Hal ini terjadi ketika rekan kerja dianggap hanya akan mengandalkan karyawan-karyawan

tertentu (Gagné et al., 2019). Dalam artikel tersebut dijelaskan bahwa karyawan akan berperilaku menyembunyikan pengetahuan ketika didorong oleh motivasi eksternal. Karyawan cenderung tidak akan memberikan informasi yang mereka anggap sebagai keunggulan kompetitif yang mereka miliki, karena hal tersebut bisa menjadi boomerang karena mereka bisa kehilangan pekerjaan. Gagne (2019) memperkuat argumen tersebut dengan menjelaskan bahwa ketika karyawan lain bergantung kepada satu karyawan atas suatu pekerjaan maka karyawan tersebut akan semakin enggan untuk membagikan pengetahuannya, bahkan mereka akan fokus pada tugas mereka sendiri dan seakan tidak memiliki informasi yang diminta. Menyembunyikan pengetahuan dapat merusak organisasi karena menyebabkan lingkungan yang tidak sehat (Cerne *et al.*, 2014). Oleh karena itu, dibutuhkan sesuatu yang dapat mempengaruhi, mengontrol perilaku tersebut dalam organisasi.

Peran kepemimpinan menjadi fokus penelitian karena para pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memengaruhi karyawan terhadap nilai-nilai, sikap, dan tujuan perusahaan (Chiniara & Bentein., 2016). Kepemimpinan etis dianggap sesuai sebagai jembatan bagi karyawan karena pemimpin etis dapat membentuk nilai-nilai karyawan menjadi teladan moral, memanfaatkan hukuman dan penghargaan sebagai alat mendorong etika yang lebih tinggi, mengomunikasikan nilai-nilai etika kepada karyawan dan dapat memperlakukan karyawan dengan penuh perhatian (Brown & Treviño., 2006). Kepemimpinan etis menegaskan bahwa karakter seorang pemimpin (diperlihatkan melalui sifat-sifat seperti kejujuran dan kepedulian terhadap orang lain) penting untuk mendorong hasil positif dalam organisasi, terutama hasil yang terkait dengan karyawan mereka seperti kepercayaan dan kepuasan kerja (Avey *et al.*, 2012). Pemimpin etis dianggap dapat menentukan cara berpikir dan cara berperilaku karyawan dalam organisasi (Mendoca & Kanugo, 2007), hal ini dapat dilihat dari sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan dan organisasi karena persepsi karyawan memandang etika dan integritas pemimpin yaitu dari cara pemimpin tersebut memperlakukan karyawannya.

Dalam perusahaan, perilaku menyembunyikan pengetahuan merupakan perbuatan yang tidak etis, sehingga kepemimpinan etis dianggap dapat memengaruhi

karyawan untuk tidak melakukan hal tersebut. Hal ini didukung oleh Bandura (1986) yang menjelaskan bahwa individu akan belajar dengan mengamati tingkah laku orang lain dan konsekuensinya. Oleh karena itu, pemimpin etis dapat memengaruhi nilai dan tindakan karyawannya dengan memberikan contoh perilaku pribadi mereka (Avey *et al.*, 2012). Brown *et al.* (2005) menjelaskan bahwa pemimpin dalam organisasi harus memiliki posisi untuk memberikan penghargaan, hukuman, mengontrol dan mempertanggungjawabkan perilaku karyawan mereka. Penghargaan dan hukuman dapat digunakan untuk memenuhi kesepakatan atau kontrak psikologis dengan karyawan apabila mereka berperilaku baik ataupun sebaliknya, karena ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan adil dan etis di tempat kerja maka akan mendorong karyawan untuk berperilaku yang sama (Wlumbwa & Schaubroeck., 2009).

Salah satu cara agar karyawan tidak menyembunyikan pengetahuan adalah membuat karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Kepemilikan psikologikal adalah keadaan dimana seorang individu merasa seolah-olah target kepemilikan atau bagian dari target itu adalah 'milik mereka' (seperti, Itu adalah MILIKKU!) (Pierce *et al.*, 2003). Semakin karyawan mempunyai rasa memiliki dengan perusahaan, maka mereka cenderung akan melakukan perbuatan etis yang sesuai nilai dan norma yang berlaku dalam perusahaan, karyawan juga akan menginvestasikan jerih payah mereka untuk perusahaan. Kepemimpin etis mempengaruhi kepemilikan psikologikal yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku mereka. Avey *et al.* (2012) menegaskan bahwa kepemilikan psikologikal dipengaruhi oleh nilai-nilai etis pemimpin mereka karena mereka dianggap sebagai contoh bagi karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang secara emosional terikat dengan organisasi akan bersedia untuk terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka juga akan senantiasa mencontoh apa yang dilakukan oleh pemimpin etis mereka karena mereka mengamati perilaku etis yang pemimpin tunjukkan. Salah satunya tidak berperilaku menyembunyikan pengetahuan (Park *et al.*, 2015). Hal ini yang menjadi alasan peneliti menggunakan kepemilikan psikologikal sebagai variabel pemediasi dalam penelitian ini.

Ketika seorang karyawan sudah merasa memiliki perusahaan, maka mereka akan memberikan kontribusi bagi perusahaan, termasuk untuk tidak menyembunyikan

pengertahuan. Hal ini dapat diperkuat dengan perilaku pemonitoran-diri. Pemonitoran-diri dijelaskan sebagai perilaku dimana individu dapat memahami dan mengukur sejauh mana individu menanamkan kesadaran diri mereka untuk memenuhi kebutuhan publik (Gangestad & Snyder., 2000). Synder (2000) menjelaskan bahwa individu harus bisa menyesuaikan diri dengan untuk memenuhi ekspektasi orang banyak atau publik. Individu yang memiliki pemonitoran-diri yang tinggi akan menyesuaikan diri mereka dari sikap dan perilaku agar sesuai dengan harapan orang banyak. Mereka juga memiliki tujuan membuat orang lain terkesan. Sebaliknya, individu dengan pemonitoran-diri yang rendah mereka kurang bersedia dan kurang mampu untuk memberikan kesan yang berbeda kepada orang lain.

Schachter dan Singer (1962) mengatakan ketika individu dibuat tidak pasti akan reaksi emosional mereka, maka mereka akan melihat perilaku orang lain sebagai isyarat untuk menentukan keadaan emosional mereka. Perilaku ekspresif emosional orang lain dalam situasi yang sama akan membuat orang lain tampaknya berperilaku tepat. Ketika seorang karyawan memiliki kepemilikan psikologikal terhadap perusahaan maka mereka tidak akan perilaku menyembunyikan pengetahuan, hal ini diperkuat oleh Zhang *et al.* (2010) yang menjelaskan bahwa individu memiliki pemonitoran-diri yang tinggi, dia akan merasa yakin bahwa konteks antarpribadi di lingkungannya tidak mengancam, dan dia akan mempercayai rekan kerja untuk tidak dipermalukan atau dihukum karena perilakunya. Hal ini yang memperkuat peneliti menggunakan variabel pemonitoran-diri sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

Penelitian ini didasarkan pada teori determinasi diri (Deci & Ryan., 2000), teori ini menjelaskan bahwa individu secara alami memiliki ketertarikan untuk memenuhi kebutuhan psikologikal mereka. Teori ini menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologikal bawaan seperti otonomi, kompetensi, dan keterikatan (Deci dan Ryan., 2000). Pemimpin dianggap sebagai bagian yang penting dalam perusahaan, sehingga dapat memainkan peran untuk mendukung kebutuhan psikologikal dasar di tempat kerja (Chiniara & Bentein., 2016). Memenuhi kebutuhan psikologikal dasar sangat penting untuk mendapatkan hasil positif di tempat kerja, karena hal ini akan membuat karyawan akan bersikap sesuai nilai dan norma dalam perusahaan. Ketika



karyawan menerima perilaku positif dari pemimpin mereka, mereka lebih cenderung membalas dengan sikap atau perilaku dengan nilai yang sama (Avey *et al.*, 2012).

Hubungan kepemimpinan etis, kepemilikan psikologikal, pemantauan-diri dan perilaku menyembunyikan pengetahuan juga didasarkan pada teori determinasi-diri. Nilai psikologikal dianggap oleh individu sebagai tujuan dan harapan orang tentang pencapaian tujuan dan mekanisme yang membuat orang bergerak ke arah tujuan yang dipilih (Deci & Ryan., 2000). Hal ini akan membuat karyawan yang memiliki kepemilikan psikologikal tidak akan melakukan perilaku menyembunyikan pengetahuan karena hal tersebut merupakan perbuatan yang tidak etis. Hal ini juga diperkuat dengan perilaku pemantauan-diri, karena pemantauan-diri merupakan perilaku yang seharusnya dilakukan oleh karyawan agar dapat menyesuaikan diri dalam perusahaan. Dengan demikian, kepemimpinan etis perlu meningkatkan kepemilikan psikologikal agar karyawan tidak perilaku menyembunyikan pengetahuan yang diperkuat oleh perilaku pemantauan-diri.

## **1.2 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan penelitian yang sudah dijelaskan, maka dapat disimpulkan kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemilikan psikologikal memediasi pengaruh negatif kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan?
2. Apakah pemantauan-diri memoderasi pengaruh negatif kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan?
3. Apakah pemantauan-diri memoderasi pengaruh negatif kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui kepemilikan psikologikal?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji peran pemediasi kepemilikan psikologikal dalam pengaruh negatif hubungan kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan.
2. Menguji peran pemoderasi pemonitoran-diri dalam pengaruh negatif hubungan kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan.
3. Menguji peran pemoderasi pemonitoran-diri dalam pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui kepemilikan psikologikal.

## **BAB 2 LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kepemilikan Psikologikal**

Pierce et al. (2003) menggambarkan bahwa hubungan kepemilikan psikologikal setiap individu terhadap suatu obyek merupakan hal yang biasa terjadi, seperti ketika individu merasakan kepemilikan pada sebuah mobil atau rumah. Obyek kepemilikan individu bisa sekecil barang yang ada di kantor maupun sebesar organisasi secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan kepemilikan psikologikal memiliki peran yang dominan bagi individu sehingga menjadi hal yang tak terpisahkan (Peng & Pierce, 2015). Kepemilikan psikologis tidak hanya berhadapan dengan obyek fisik, namun juga obyek tidak fisik, seperti ide kreativitas dan karya seni (Avey et al., 2012).

Dalam perusahaan, manajemen seharusnya tidak hanya memfokuskan pada keuntungan yang didapatkan perusahaan. Namun, manajemen juga harus menanamkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan karena dengan menanamkan rasa tersebut, karyawan akan bertanggungjawab terhadap keputusan dan tujuan jangka panjang perusahaan (Avey et al., 2012). Pierce et al. (2001) menjelaskan bahwa kepemilikan psikologikal merupakan keadaan dimana individu merasa seolah-olah target kepemilikan atau bagian dari target itu adalah milik mereka. Atau dengan kata lain kepemilikan psikologikal sama dengan sifat posesif dan keterikatan individu terhadap obyek. Hal yang mereka rasakan itu merupakan bagian dari diri mereka. Ketika individu

merasakan keterikatan terhadap obyek yang kuat maka individu maka terciptalah identitas diri yang dipandang sebagai cerminan dari diri mereka (Van Dyne & Pierce, 2004).

## **2.2 Pemonitoran-diri**

Pemonitoran-diri mengacu pada sejauh mana individu secara sengaja menyesuaikan penampilan dan perilaku mereka untuk meningkatkan status mereka dan memaksimalkan kebutuhan pribadi (Oh et al., 2014). Gangestad dan Snyder (2000) menjelaskan bahwa individu tidak hanya menyesuaikan penampilan mereka namun juga mengamati, mengatur dan mengontrol penampilan mereka untuk ditunjukkan pada lingkungan sosial mereka sehingga mereka dapat menciptakan dan mengelola hubungan interpersonal mereka. Karyawan secara sengaja akan mengubah penampilan mereka dan menyesuaikan perilaku mereka untuk meningkatkan status sosial mereka dan memaksimalkan kepentingan pribadi mereka (Gangestad & Snyder, 2000).

## **2.3 Perilaku menyembunyikan pengetahuan**

Babcock (2004) menjelaskan bahwa perusahaan telah melakukan banyak usaha untuk memberikan fasilitas terkait berbagi pengetahuan tetapi efeknya tidak dapat memenuhi atau melampaui harapan manajemen (Peng, 2013). Hal ini disebabkan karena perilaku menyembunyikan pengetahuan masih lazim dilakukan pada lingkungan kerja saat ini. Perilaku menyembunyikan pengetahuan adalah upaya yang disengaja oleh individu untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan yang diminta oleh orang lain (Connelly et al., 2012). Misalnya, seorang karyawan meminta rekan kerjanya untuk memberikan salinan pekerjaannya kemudian karyawan menjawab bahwa laporan ini bersifat rahasia oleh karena itu dia tidak akan memberikan salinan tersebut. Pada contoh tersebut pengetahuan yang diminta tidak ada, meskipun tidak terjadi sebuah kebohongan. Menyembunyikan dalam konteks ini untuk melindungi kerahasiaan pihak lain atau melindungi kepentingan pihak ketiga.

## **2.4 Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis adalah demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan dan hubungan interpersonal serta promosi perilaku melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan (Brown & Treviño, 2006). Hartman dan Hartman (2000) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang perduli dan memperlakukan adil kepada karyawan merupakan persepsi dari kepemimpinan etis. Namun, menurut Treviño (2003) kepemimpinan etis tidak hanya memperlakukan karyawan dengan adil, melainkan juga memiliki prinsip dalam mengambil keputusan, dengan menetapkan ekspektasi etis kepada karyawan serta menggunakan penghargaan dan hukuman agar karyawan bertanggungjawab pada perilaku etis. Berdasarkan hal tersebut pemimpin etis dapat secara aktif membantu karyawan dalam membentuk nilai agar mereka menjadi teladan yang memiliki moral dan memiliki standar etika yang tinggi (Brown & Treviño, 2006; Men et al., 2018).

## **2.5 Teori Determinasi Diri**

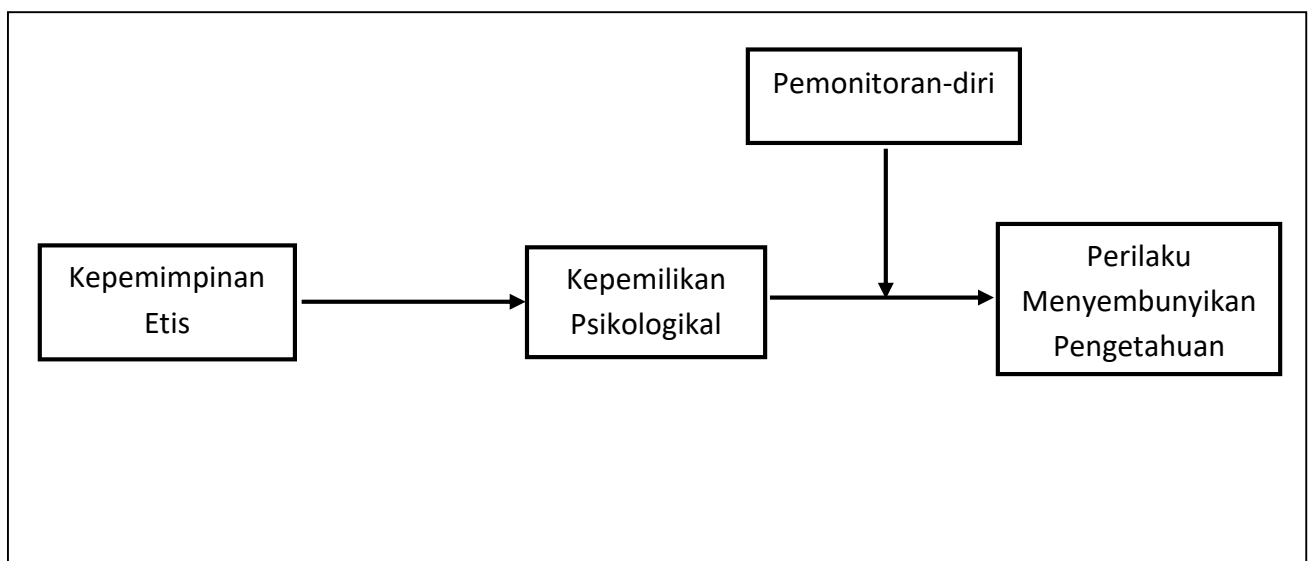
Teori determinasi diri yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) menyelidiki mengenai sifat dan motivasi manusia. Individu akan termotivasi untuk berkembang dan berkomitmen untuk terlibat dalam tugas dan pekerjaan ketika mereka memahami makna dan nilai yang ada. Teori ini menunjukkan bahwa kinerja dan kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh jenis motivasi yang dimiliki seseorang untuk pekerjaannya (Deci et al., 2017). Berdasarkan teori determinasi diri Deci dan Ryan (2000) ada tiga kebutuhan dasar psikologis yang harus dipenuhi oleh individu agar dapat termotivasi yaitu kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Otonomi menyangkut pilihan, kemauan, dan determinasi diri dari dalam individu. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan memiliki pilihan dan tidak merasa dikontrol atau dipaksa oleh kekuatan di luar diri mereka (Deci et al., 2017). Karyawan yang terpenuhi kebutuhan otonominya akan merasakan adanya kepemilikan dan kemauan dalam melakukan pekerjaan dan memahami bahwa pekerjaannya bernilai sehingga melakukannya dengan baik (Rigby & Ryan, 2018).

Kompetensi adalah keyakinan individu untuk memiliki kemampuan dan akan berhasil dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi merupakan kebutuhan dasar dimana karyawan merasa efektif, merasakan pertumbuhan dan menjadi sukses. Karyawan yang terpenuhi kebutuhan kompetensi akan merasakan bahwa mereka berhasil dalam tugas sehari-hari karena mereka memiliki sumber daya, keterampilan, dan keahlian (Rigby & Ryan, 2018). Keterhubungan merupakan rasa saling memiliki dan merasa terhubung dengan orang lain. Kebutuhan akan keterhubungan terpenuhi ketika karyawan merasa dihormati dan dihargai termasuk di antara atasan langsung, rekan kerja, dan pimpinan organisasi (Rigby & Ryan, 2018).

## 2.6 Hipotesis

- H1: Kepemilikan psikologikal memediasi pengaruh antara kepemimpinan etis dan perilaku menyembunyikan pengetahuan
- H2: Pemonitoran-diri memoderasi pengaruh negatif antara kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan
- H3: Pemonitoran-diri memoderasi tidak langsung pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui kepemilikan psikologikal

## 2.7 Model Penelitian



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## BAB 3 METODE DAN ANALISIS DATA

### 3.1. Metode Penelitian

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu dengan mengumpulkan data primer dan menggunakan instrumen penelitian yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur (Cooper & Schindler, 2014). Kemudian, hasil penelitian akan diinterpretasikan dan dibandingkan kembali dengan penelitian sebelumnya (Djamba & Neuman, 2014). Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross sectional*. Cooper & Schindler (2014) mengatakan bahwa data *cross-sectional* adalah data yang dikumpulkan dalam satu titik waktu tertentu dalam menjawab pertanyaan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling*. Teknik *non probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dimana peneliti tidak menentukan jumlah sampel di awal karena tidak mengetahui jumlah populasi secara tepat (Cooper & Schindler, 2014). Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan swasta.

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* untuk pengambilan sampel, yaitu dengan menentukan metode atau kriteria tertentu (Djamba dan Neuman, 2014). Kriteria yang ditentukan adalah karyawan telah bekerja pada perusahaan yang sama selama minimal satu tahun dan karyawan tersebut sudah bekerja dengan atasan secara langsung minimal enam bulan. Kriteria pemilihan masa kerja minimal satu tahun dikarenakan seseorang yang bekerja minimal satu tahun pada tempat yang sama sudah memahami secara mendalam mengenai tugas, pekerjaan, dan lingkungannya. Pemilihan lama bekerja dengan atasan minimal enam bulan dikarenakan enam bulan dianggap mampu untuk menjelaskan mengenai kepemimpinan etis. Uji hipotesis pada penelitian ini memanfaatkan *macro PROCESS* yang dikembangkan oleh Hayes (2013). Pengujian ini menghasilkan hubungan mediasi sederhana, moderasi sederhana, dan *conditional indirect effect* menggunakan model 1, model 4, dan model 14 dari *macro PROCESS*.

### **3.2. Pengukuran**

#### **3.2.1 Variabel kepemilikan psikologikal**

Variabel kepemilikan psikologikal diukur dengan menggunakan 6 item dari skala yang dikembangkan oleh (Van Dyne & Pierce, 2004).

#### **3.2.2 Variabel pemantauan-diri**

Variabel pemantauan-diri diukur dengan menggunakan 6 item dari skala yang dikembangkan oleh Snyder et al., (1983).

#### **3.2.3 Variabel perilaku menyembunyikan pengetahuan**

Variabel perilaku menyembunyikan pengetahuan diukur dengan menggunakan 5 item dari skala yang dikembangkan oleh Connelly et al. (2012).

#### **3.2.4 Variabel kepemimpinan etis**

Variabel kepemimpinan etis diukur dengan menggunakan 8 item dari skala yang dikembangkan oleh (Brown et al., 2005).

## **BAB 4 HASIL PENELITIAN**

### **4.1. Hasil Penelitian**

Responden yang diteliti merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta di Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* kepada karyawan. Penyebaran kuesioner dilakukan dari tanggal 28 Januari 2021 hingga 12 Februari 2021, dengan jumlah responden yang berpartisipasi adalah sebanyak 169 responden dari 4 konstruk laten pada variabel penelitian.

**Tabel 4.1 Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Hayes's Model	Effect	S.E	t	p	LLCI	ULCI	Keterangan
H1	KP memediasi KE → PM	4	0,078	0,042	-	-	-0,0005	0,037	Signifikan
H2	PD memoderasi KP → PM	1	0,016	0,015	1.007	0.315	-0,015	0,047	Terdapat moderasi
H3	PD memoderasi pengaruh tidak langsung KE → KP → PM	14	0,007	0,008	-	-	-0,006	0,027	Terdapat moderasi-mediasi

Sumber: data primer diolah menggunakan SPSS 26 (2021)

Keterangan: KE: Kepemimpinan Etis; MP: Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan;  
KP: Kepemilikan Psikologikal; PD: Pemonitoran-Diri

Gambar 4.1 menampilkan ringkasan hasil pengujian hipotesis 1 hingga hipotesis 4 setelah hipotesis diuji menggunakan SPSS *macro* PROCESS. Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima karena memiliki nilai LLCI sebesar -0,0005 sampai dengan ULCI 0,037. Hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima karena memiliki nilai LLCI dan ULCI tidak bernilai nol yaitu sebesar -0,015 sampai dengan 0,047. Hipotesis 3 dalam penelitian ini setelah diuji menggunakan SPSS *macro* PROCESS juga menunjukkan bahwa hipotesis diterima karena memiliki nilai LLCI dan ULCI tidak bernilai nol, yaitu sebesar -0,006 sampai dengan ULCI 0,027.



**Tabel 4.2 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

	Hipotesis	Hasil Pengujian Hipotesis
H1	Kepemilikan psikologikal memediasi pengaruh antara kepemimpinan etis dan perilaku menyembunyikan pengetahuan	Terdukung
H2	Pemonitoran-diri memoderasi pengaruh negatif antara kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan	Terdukung
H3	Pemonitoran-diri memoderasi tidak langsung pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui kepemilikan psikologikal	Terdukung

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Kepemilikan Psikologikal Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan**

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Singh., 2019; Cerne., 2014) dan teori determinasi diri (Deci, 2000), dimana karyawan yang memiliki motivasi untuk berkembang dan berkomiteman dalam tugas dan pekerjaan mereka akan berusaha untuk memahami makna dan nilai yang ada. Teori ini menjelaskan kebutuhan dasar psikologis yang harus dipenuhi agar karyawan dapat termotivasi dalam melakukan pekerjaan, ketika karyawan memiliki rasa aman dan merasa memiliki perusahaan mereka cenderung berharap untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diberikan informasi. Hal ini terjadi karena mereka merasakan makna tentang pekerjaan mereka dan memiliki pengaruh terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepemilikan psikologikal membawa pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Semakin banyak individu yang merasa bagian dari pekerjaan yang mereka lakukan, maka semakin besar mereka tidak berperilaku menyembunyikan pengetahuan. Hal ini dapat diartikan kepemilikan psikologikal dapat mendorong pemimpin etis dalam pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang

nyaman untuk karyawan, sehingga karyawan tidak berperilaku menyembunyikan pengetahuan.

#### **4.2.2 Pemonitoran-diri Memoderasi Pengaruh Kepemilikan Psikologikal terhadap Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan**

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengkaji mekanisme pemonitoran-diri mempengaruhi kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan (Day et al., 2006; Asatryan et al., 2018; Kudret et al., 2019) dan teori determinasi diri (Deci., 2000). Hasil penelitian ini membuktikan ketika pemonitoran-diri tinggi, maka memperkuat pengaruh kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Ketika kebutuhan psikologikal individu sudah terpenuhi maka mereka tidak akan berperilaku menyembunyikan pengetahuan, bahkan mereka akan menunjukkan kelebihan mereka untuk membentuk citra diri mereka, karena semakin tinggi tingkat pemonitoran-diri seorang individu, mereka akan semakin menunjukkan kemampuan yang mereka miliki.

#### **4.2.3 Pemonitoran-diri Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan melalui Kepemilikan Psikologikal**

Pemonitoran-diri terkait dengan kecenderungan untuk menciptakan situasi etika di lingkungan kerja perusahaan. Kebiasaan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis dapat menimbulkan tantangan dan efektivitas jangka panjang, kepemimpinan etis dapat secara aktif membantu karyawan dalam membentuk nilai agar mereka menjadi teladan yang memiliki moral dan standar etika yang tinggi sehingga karyawan tidak memiliki sikap menyembunyikan pengetahuan (Brown et al., 2005). Hasil penelitian ini mendukung teori determinasi diri yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) dimana kebutuhan dasar dan aspirasi karyawan akan tujuan perusahaan. Pengaruh kepemimpinan etis dalam menciptakan nilai dan lingkungan kerja yang etis dan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan seperti kompetensi, otonomi dan keterhubungan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan membuat karyawan merasakan adanya rasa memiliki dan kemauan dalam melakukan pekerjaan serta memahami bahwa pekerjaannya bernilai sehingga mereka akan bekerja dengan baik

(Rigby & Ryan, 2018). Individu yang merasakan kepuasan akan pemenuhan kebutuhan dasar cenderung mau menerima nilai dan kebijakandalam perusahaan, mereka juga akan lebih efektif dalam lingkungan, serta termotivasi dalam hasil kerja. Mereka akan lebih tekun, berkinerjasecara efektif memiliki kepuasan kerja dan bersikap positif terhadap pekerjaan (Gagne, 2005).

## **BAB 5 KESIMPULAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini memberikan simpulan tiga bukti empiris. Pertama, kepemilikan psikologikal memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Hasil penelitian ini mendukung literatur sebelumnya (Singh., 2019; Cerne., 2014) yang menjelaskan bahwa individu yang memiliki kepemilikan psikologikal tidak akan berperilaku menyembunyikan pengetahuan karena perilaku menyembunyikan pengetahuan hanya akan merusak citra perusahaan dan menimbulkan lingkungan negatif bagi orang dalam perusahaan tersebut.

Temuan empiris kedua, yaitu pemonitoran-diri memoderasi pengaruh kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Hasil penelitian ini mendukung literatur sebelumnya (Day et al., 2006; Asatryan et al., 2018; Kudret et al., 2019). yang menjelaskan pemonitoran diri memperkuat pengaruh kepemilikan psikologikal terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Semakin tinggi sikap pemonitoran-diri seorang karyawan maka semakin terbuka dan akan semakin menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Temuan empiris ketiga, yaitu pemonitoran-diri memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui kepemilikan psikologikal. Hasil penelitian ini didukung oleh literatur sebelumnya (Kudret et al., 2019; Day et al., 2002). yang menjelaskan bahwa pemonitoran-diri sama dengan kecenderungan membaca situasi yang memberikan pengaruh terhadap kepribadian, nilai, sikap serta perilaku individu untuk memberikan citra yang baik dalam perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan pemonitoran-diri menjadi kondisi batas

antara pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung literatur yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan etis, kepemilikan psikologis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan (misalnya; Anser et al., 2020; Men et al., 2018; Tang et al., 2015; Singh., 2019; Cerne., 2014; Asatryan et al., 2018., Kudret et al., 2019; Zhang et al., 2010; Day et al., 2002). Berbagai hasil yang ditunjukkan memberikan konfirmasi pada teori determinasi diri yang dikembangkan oleh (Deci & Ryan, 2000). Teori tersebut merupakan payung teori dalam penelitian ini. Dimana karyawan akan berkembang dan berkomitmen untuk terlibat dalam tugas dan pekerjaan ketika mereka memahami makna dan nilai dalam perusahaan.

## **5.2 Keterbatasan dan Saran Penelitian**

Penelitian ini telah dirancang dan dijalankan secara optimal sesuai dengan prosedur penelitian ilmiah yang baik. Namun, seperti yang diketahui bahwa setiap penelitian memiliki keterbatasan penelitian, begitu juga dengan penelitian ini. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi perhatian dan kajian untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian dilakukan hanya dengan menggunakan metode kuesioner secara daring, sehingga interaksi diantara peneliti dengan responden menjadi terbatas. Hal ini dapat menyebabkan keterbatasan pemahaman dari *item* kuesioner tidak ditindaklanjuti oleh peneliti secara langsung.

Kedua, ukuran sampel yang dipakai dalam penelitian ini masih terbilang kecil, yaitu 169 sampel. Semakin besar ukuran sampel, maka akan semakin valid sebuah penelitian. Ketiga, penelitian ini menguji pemoderasi pemonitoran-diri pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui kepemilikan psikologis. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengikutsertakan faktor lain yang dapat menjadi pemoderasi dari hubungan tersebut dan/atau menggunakan variabel pemonitoran-diri untuk penelitian selanjutnya. Hal ini dikarenakan penelitian menggunakan variabel pemonitoran-diri khususnya di bidang sumber daya manusia masih terbatas.

Terakhir, penelitian ini menggunakan sampel karyawan swasta. Hal ini dirasa masih kurang mewakili peran pemantauan-diri di perusahaan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan sampel pada perusahaan start-up, hal ini dikarenakan perusahaan start-up dianggap dapat lebih mewakili variabel tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriana, D. (2020). Menyembunyikan Pengetahuan. Opini Kompas 6 Agustus 2020
- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. 2013. "Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach". *Journal of Applied Psychology*, Vol 98, no. 4, pp. 678–689.
- Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *Service Industries Journal*, 2069. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1739657>
- Asatryan, V. S. & Oh, H. (2018). Psychological Ownership Theory: An Exploratory Application In The Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 3, August 2008, 363-386
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191. <https://doi.org/10.1002/job.583>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Babcock, P. (2004), "Shedding light on knowledge management", *HR Magazine*, Vol. 49 No. 5, pp. 46-50.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228–237.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Fuller, J. (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 131–144. <https://doi.org/10.1023/A:1027388729390>

- Brown, G., Lawrence, T. B., Robinson, S. L., Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2018). *Territoriality in Organizations* Published by: *Academy of Management* Linked references are available on JSTOR for this article: *TERRITORIALITY IN ORGANIZATIONS*. 30(3), 577–594.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931325>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* 12th Edition. In *Business Research Methods*.
- Day, D. V., Schleicher, D. J., Unckless, A. L., & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 390–401
- Day, D. V. & Schleicher, D. J. (2006). Self-Monitoring at Work: A Motive-Based Perspective. *Journal of Personality* 74:3, June 2006
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

- Deci, Edward L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(April), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, Edward L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior Author (s): Edward L. Deci and Richard M. Ryan REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article: reference # references \_ tab \_ content. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Teaching Sociology* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- 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>
- Gagné M, Deci EL. (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organ. Behav.* 26(4):331–62
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126(4), 530–555. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.530>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Edinburg: Pearson Education.
- Hair, J. F. H. G. T. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hartman, L. P., & Hartman, L. P. (2000). Management. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166057>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process*



*Analysis: A Regression-Based Approach.*

- Hayes, A. F. (2018). "Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation." *Communication Monographs*, Vol. 85, no. 1, pp. 4-40.
- Huang, J. L & Ryan, A. M. (2011). Beyond Personality Traits: A Study of Personality States and Situational Contingencies in Customer Service Jobs. *Personnel Psychology* 2011, 64, 451–488
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880–897. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287–304. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>
- Kock, N., & Lynn, G. S. 2012. "Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations". *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 13, no.7, pp. 546-580.
- Kock, N. 2020. *WarpPLS© User Manual: Version 7.0*. ScriptWarp Systems. Laredo, Texas
- Kudret, S., Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2019). Self-monitoring personality trait at work: An integrative narrative review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 193–208. <https://doi.org/10.1002/job.2346>
- Linehan, C. (2019). The psychology of leadership. *Leadership for Intellectual Disability Service: Motivating Change and Improvement*, 113–136. <https://doi.org/10.4324/9781351172400>
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2018). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 0(0), 0. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Mendonca, M. (2001). *Preparing for Ethical Leadership in Organizations*. 266–276.
- Morrow, D. L. 2018. "An Exploration of the Reciprocal Relationship Between Job Crafting Techniques and Job Demands-Resources Job Crafting". *Electronic Dissertations & Theses*. University of Dallas.
- Oh, I. S., Charlier, S. D., Mount, M. K., & Berry, C. M. (2014). The two faces of high self-monitors: Chameleonic moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 92–111.

<https://doi.org/10.1002/job.1856>

- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380>
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job- and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151–168. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2012-0201>
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee Ownership: a Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121–144.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). - Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations Author ( s ): Jon L . Pierce , Tatiana Kostova and Kurt T . Dirks Source : The Academy of Management Review , Vol . 26 , No . 2 ( Apr . , 2001 ) , pp . 298-310 Published by : Academy of Managemen. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Pierce, Jon L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>
- Pierce, Jon L., O'driscoll, M. P., & Coghlan, A. marie. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144(5), 507–534. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.5.507-534>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. 2007. "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions." *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 42, no. 1, pp. 185–227.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Schachter, S., & Singer, J. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 1962, 69, 379-399.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224.

- Shoaib, S., Baruch, Y. 2019. "Deviant Behavior in a Moderated-Mediation Framework of Incentives, Organizational Justice Perception, and Reward Expectancy". *J Bus Ethics*, Vol. 157, pp. 617–633.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97(June 2018), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Snyder, M., Gangestad, S., & Simpson, J. A. (1983). Choosing friends as activity partners: The role of self-monitoring. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1061–1072. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.5.1061>
- TANG, P. M., BAVIK, Y. L., CHEN, Y. N., & TJOSVOLD, D. (2015). *Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: the mediating role of psychological engagement*. 84, 71.
- Tasselli, S., Kilduff, M., & Menges, J. I. (2015). The Microfoundations of Organizational Social Networks: A Review and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 41(5), 1361–1387. <https://doi.org/10.1177/0149206315573996>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5–37.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). Taxonomy of Leadership Behavior: Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Behavior*, 9(1), 15–32.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425–436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>