

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Knowledge *Hiding* pada Karyawan Hotel Bintang Lima di Bundaran HI

Geby Gracela Surnina Br Surbakti, Beta Oki Baliartati, Netania Emilisa

Universitas Trisakti

022002201096@std.trisakti.ac.id, beta.oki@trisakti.ac.id, netania@trisakti.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of factors affecting knowledge hiding among employees in five-star hotels in Bundaran HI using a quantitative approach with a survey method. The sample consists of 160 permanent employees selected through purposive sampling, with data collected via questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that knowledge complexity and perceived supervisor support have a positive effect on psychological ownership and a negative effect on knowledge hiding. Psychological ownership also negatively affects knowledge hiding and is proven to mediate the relationship between knowledge complexity and perceived supervisor support on knowledge hiding. This study provides practical implications for hotel management in creating a work environment that supports open knowledge sharing and reduces knowledge hiding behavior among employees.

Keywords: *knowledge complexity; perceived supervisor support; knowledge hiding; psychological ownership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian terdiri dari 160 karyawan tetap hotel bintang lima di Jakarta Pusat yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge complexity* dan *perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *psychological ownership*, serta berpengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*. *Psychological ownership* juga berpengaruh negatif terhadap *knowledge hiding* dan terbukti mampu memediasi pengaruh *knowledge complexity* dan *perceived supervisor support* terhadap *knowledge hiding*. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen hotel dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan berbagi pengetahuan dan mengurangi perilaku *knowledge hiding* pada karyawan.

Kata kunci: *knowledge complexity; perceived supervisor support; knowledge hiding; psychological ownership*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya pada sektor jasa yang terus berkembang, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing agar dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada sekaligus menarik pelanggan baru. Upaya peningkatan daya saing tersebut tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia, karena kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas serta kinerja para karyawannya (Emilisa *et al.*, 2018).

Seiring dengan perkembangan tersebut, pengetahuan menjadi salah satu aset strategis yang berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan melalui proses penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi (Alharbi & Aloud, 2024). Di sisi lain, berbagi pengetahuan juga menjadi aspek penting dalam mendukung efektivitas kerja, kolaborasi antar karyawan, serta peningkatan kualitas layanan dalam organisasi (Afandy *et al.*, 2022). Dengan demikian, dalam industri jasa, pengelolaan pengetahuan yang baik melalui peran aktif sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan industri jasa adalah industri perhotelan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025), jumlah hotel di Indonesia terus mengalami peningkatan dari 27.607 hotel pada tahun 2021 menjadi 34.702 hotel pada tahun 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa industri perhotelan terus berkembang dan memiliki prospek yang positif sebagai salah satu penunjang sektor pariwisata dan jasa di Indonesia. Hotel tidak hanya menyediakan jasa akomodasi bagi wisatawan, tetapi juga menjadi penunjang utama aktivitas perjalanan bisnis, penyelenggaraan pertemuan, konferensi, maupun berbagai kegiatan wisata. Tingginya interaksi antara karyawan dengan tamu membuat kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan operasional hotel serta kepuasan pelanggan.

Salah satu segmen dalam industri perhotelan yang memiliki tuntutan kualitas pelayanan paling tinggi adalah hotel berbintang lima. Hotel berbintang lima dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik operasional yang berbeda dibandingkan hotel dengan klasifikasi lainnya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025) jumlah hotel bintang lima juga meningkat dari 3.521 hotel pada tahun 2021 menjadi 4.790 hotel pada tahun 2025, yang mencerminkan semakin besarnya kebutuhan akan layanan perhotelan dengan standar kualitas yang lebih tinggi. Hotel berbintang lima dituntut untuk mempertahankan standar pelayanan yang tinggi melalui penyediaan layanan yang profesional, personal, dan konsisten sehingga kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Papademetriou *et al.*, 2023). Selain itu, karyawan hotel berbintang lima berinteraksi secara langsung dengan tamu yang memiliki ekspektasi pelayanan lebih tinggi, sehingga mereka dituntut memiliki kompetensi, profesionalisme, serta kemampuan memberikan pengalaman layanan yang unggul dalam setiap proses pelayanan (Al Fateha *et al.*, 2025). Penelitian ini memilih Hotel Indonesia Kempinski dan Grand Hyatt sebagai objek penelitian karena keduanya merupakan hotel berbintang lima yang menjadi kompetitor langsung di kawasan Bundaran HI, Jakarta Pusat. Kesamaan klasifikasi, lokasi, dan segmen pasar menjadikan kedua hotel memiliki tingkat persaingan yang tinggi dalam memberikan kualitas pelayanan, sehingga relevan sebagai objek penelitian. Berdasarkan karakteristik tersebut, penelitian ini difokuskan pada hotel berbintang lima di kawasan Bundaran HI Jakarta Pusat.

Pemilihan Jakarta Pusat sebagai lokasi penelitian didasarkan pada posisinya sebagai pusat kegiatan bisnis, pemerintahan, dan ekonomi di Indonesia yang memiliki konsentrasi hotel berbintang, khususnya hotel bintang lima, dengan tingkat persaingan yang tinggi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025) Kota Jakarta Pusat memiliki jumlah usaha akomodasi tertinggi di DKI Jakarta, yaitu sebanyak 353 usaha pada tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa Jakarta Pusat memiliki konsentrasi usaha akomodasi yang tinggi sehingga tingkat persaingan industri perhotelan di wilayah ini cenderung lebih dinamis. Oleh karena itu, Jakarta Pusat dianggap relevan sebagai lokasi penelitian untuk menggambarkan fenomena dalam industri perhotelan secara lebih representatif. Kondisi ini menuntut hotel untuk mempertahankan kualitas layanan yang optimal, yang sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan pelanggan (Jawabreh *et al.*, 2020). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keterlibatan dan perilaku karyawan memiliki peran penting dalam mendukung kualitas layanan organisasi perhotelan (Emilisa *et al.*, 2025). Dengan demikian, Jakarta Pusat dipilih karena memiliki karakteristik industri hotel yang kompetitif dan tuntutan pelayanan yang tinggi.

Sebagai bagian dari kawasan pusat bisnis dan pariwisata utama di Jakarta Pusat, di sekitar Bundaran Hotel Indonesia (HI) merupakan wilayah strategis yang memiliki konsentrasi hotel berbintang lima dan berperan penting dalam mendukung aktivitas ekonomi perkotaan. Kawasan ini menjadi pusat kegiatan bisnis, konferensi, dan event internasional yang mendorong tingginya permintaan layanan akomodasi berstandar tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa lokasi hotel di kawasan perkotaan dengan tingkat aksesibilitas tinggi memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan tamu dalam memilih hotel, karena kedekatan dengan pusat aktivitas bisnis meningkatkan nilai guna dan daya tarik akomodasi (Fang *et al.*, 2019).

Dalam konteks tersebut, penelitian ini menggunakan sampel karyawan pada hotel bintang lima yang beroperasi di Jakarta Pusat, khususnya di kawasan Bundaran Hotel Indonesia (HI). Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tingginya konsentrasi hotel berbintang lima yang mencerminkan karakteristik lingkungan kerja dengan standar pelayanan internasional serta tingkat persaingan yang ketat dalam industri perhotelan. Kawasan ini juga menjadi pusat aktivitas bisnis, konferensi, dan wisata perkotaan yang menyebabkan tingginya permintaan layanan akomodasi sepanjang tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hotel-hotel di kawasan Bundaran HI memiliki dinamika operasional yang tinggi, sehingga karyawan dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, konsisten, dan berorientasi pada pengalaman tamu. Oleh karena itu, kawasan ini relevan sebagai lokasi penelitian karena mencerminkan lingkungan kerja industri perhotelan bintang lima yang kompleks dan berorientasi pada kualitas layanan serta kepuasan pelanggan.

Dalam praktik operasional industri hotel berbintang lima, tuntutan pelayanan yang tinggi serta intensitas interaksi kerja yang besar menjadikan karyawan sebagai elemen utama dalam menjaga kualitas layanan kepada pelanggan. Karyawan dituntut untuk bekerja secara cepat, tepat, dan konsisten dalam menghadapi kebutuhan tamu

yang beragam, sehingga kondisi kerja yang dinamis dan penuh tekanan menjadi hal yang tidak terhindarkan. Penelitian oleh Netania Emilisa & Rastri Kusumaditra, 2021 menunjukkan bahwa lingkungan kerja di industri hotel bintang lima memiliki tuntutan tinggi yang dapat memengaruhi perilaku karyawan serta berdampak pada kinerja organisasi. Tekanan tersebut dapat bersumber dari tingginya ekspektasi pelanggan, beban kerja, serta tuntutan organisasi untuk mempertahankan standar layanan yang unggul. Etehadi & Karatepe, (2019) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang sarat tekanan dalam industri hotel dapat memengaruhi kinerja serta perilaku karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan. Selain itu, penelitian lain oleh Shi *et al.*, (2022) mengungkapkan bahwa tekanan kerja dalam lingkungan hotel yang dinamis berpotensi memengaruhi kondisi kerja harian karyawan serta berdampak pada perilaku kerja mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam industri hotel tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pelayanan, tetapi juga berkaitan dengan dinamika perilaku karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja yang tinggi, khususnya pada hotel berbintang lima yang memiliki standar pelayanan dan tingkat persaingan yang ketat.

Penelitian yang dilakukan oleh Usman *et al.* (2025) pada karyawan hotel menunjukkan bahwa perilaku *knowledge hiding* masih ditemukan dalam lingkungan kerja industri perhotelan. Perilaku tersebut ditunjukkan melalui kecenderungan karyawan untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan yang dimilikinya ketika diminta oleh rekan kerja. Kondisi tersebut berpotensi menghambat kolaborasi antar karyawan, memperlambat penyelesaian pekerjaan, serta mengurangi efektivitas pelayanan yang diberikan kepada tamu. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *knowledge hiding* merupakan fenomena yang relevan dalam industri perhotelan, mengingat operasional hotel sangat bergantung pada koordinasi yang baik serta pertukaran informasi yang cepat dan akurat antar karyawan. Oleh karena itu, perilaku *knowledge hiding* perlu memperoleh perhatian karena dapat memengaruhi kualitas pelayanan maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam praktik organisasi, proses pertukaran pengetahuan tidak selalu berlangsung secara optimal. Pada lingkungan kerja yang dinamis seperti industri hotel bintang lima, karyawan sering kali memilih untuk tidak membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada rekan kerja. Fenomena tersebut dikenal sebagai *knowledge hiding* dan berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja, kolaborasi, serta inovasi organisasi (He *et al.*, 2021; Wen & Ma, 2021). Perilaku *knowledge hiding* dapat menghambat pertukaran pengetahuan dan menurunkan efektivitas kerja karyawan dalam organisasi (Styvans Dion *et al.*, 2022). Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa perilaku ini dapat menurunkan kinerja organisasi, menghambat efektivitas kerja, serta berkontribusi terhadap penurunan tingkat inovasi akibat terbatasnya pertukaran pengetahuan antarindividu (Wen & Ma, 2021). Dalam konteks industri hotel bintang lima, kondisi tersebut berisiko mengganggu kualitas layanan yang diberikan kepada tamu, mengingat keterbatasan aliran informasi di antara karyawan. Meskipun kajian mengenai *knowledge hiding* mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, penelitian

yang berfokus pada sektor jasa, khususnya industri hotel, masih tergolong terbatas sehingga memerlukan perhatian lebih lanjut (Anand *et al.*, 2022). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *knowledge hiding*, terutama yang berkaitan dengan karakteristik pengetahuan, seperti *knowledge complexity*.

Knowledge complexity salah satu karakteristik penting yang mencerminkan tingkat kesulitan dalam memahami serta mengintegrasikan berbagai komponen pengetahuan di dalam organisasi (Audretsch & Belitski, 2021). Pengetahuan dengan tingkat kompleksitas tinggi umumnya menuntut kapasitas kognitif yang lebih besar serta pengalaman yang memadai agar dapat dipahami secara utuh dan dikomunikasikan secara tepat kepada pihak lain. Dalam situasi demikian, karyawan cenderung menunjukkan sikap selektif dalam proses berbagi pengetahuan, yang dipengaruhi oleh kekhawatiran terhadap potensi kesalahan interpretasi, peningkatan beban kerja, serta risiko berkurangnya nilai strategis yang dimiliki. Kondisi tersebut mendorong individu untuk melakukan *knowledge hiding* sebagai upaya mempertahankan dan melindungi sumber daya personal yang dianggap bernilai. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kompleksitas pengetahuan yang dimiliki individu, semakin besar pula kecenderungan untuk menyembunyikan pengetahuan tersebut dalam organisasi (Hang & Kim, 2025). Selain dipengaruhi oleh karakteristik pengetahuan seperti *knowledge complexity*, perilaku *knowledge hiding* juga ditentukan oleh faktor kontekstual organisasi, salah satunya adalah *perceived supervisor support*.

Perceived supervisor support menjadi salah satu faktor kontekstual organisasi yang merefleksikan sejauh mana atasan memberikan dukungan kepada karyawan (Eisenberger *et al.*, 2002). Bentuk dukungan tersebut dapat berupa bantuan dalam penyelesaian pekerjaan, pemberian arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang ditandai dengan tingkat dukungan yang tinggi cenderung menciptakan rasa aman dan penghargaan pada diri karyawan, sehingga mendorong keterbukaan dalam berbagi pengetahuan. Sebaliknya, minimnya dukungan dari atasan berpotensi menimbulkan perasaan tidak aman yang mendorong karyawan untuk bersikap defensif, termasuk melalui perilaku *knowledge hiding* sebagai upaya perlindungan diri. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku *knowledge hiding*, di mana rendahnya tingkat dukungan atasan berkorelasi dengan meningkatnya kecenderungan menyembunyikan pengetahuan, khususnya dalam situasi tekanan kerja sebagai respons atas keterbatasan sumber daya dan rasa tidak aman. Di sisi lain, tingginya dukungan atasan terbukti mampu menekan perilaku *knowledge hiding* sekaligus mendorong praktik berbagi pengetahuan (Xu *et al.*, 2025). Lebih lanjut, hubungan antara *perceived supervisor support* dan *knowledge hiding* tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga melibatkan mekanisme psikologis tertentu, yakni *psychological ownership*.

Knowledge complexity dan *perceived supervisor support* merupakan dua faktor yang berperan dalam memengaruhi perilaku *knowledge hiding* pada karyawan. Di

samping kedua faktor tersebut, *psychological ownership* juga memiliki peran yang signifikan karena mencerminkan rasa kepemilikan, keterikatan emosional, serta dorongan individu untuk mengendalikan pengetahuan yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki tingkat *psychological ownership* tinggi cenderung memandang pengetahuan sebagai bagian integral dari dirinya sekaligus sebagai aset pribadi yang bernilai, sehingga lebih selektif dan berhati-hati dalam membagikannya kepada pihak lain. Kondisi ini mendorong individu untuk mempertahankan kontrol serta membatasi akses terhadap pengetahuan, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan terjadinya *knowledge hiding* (Zhang *et al.*, 2025). Relevansi *psychological ownership* dalam memengaruhi perilaku karyawan juga mendorong peningkatan perhatian dalam kajian organisasi, karena konsep ini tidak hanya berkaitan dengan perilaku positif seperti *knowledge sharing*, tetapi juga berpotensi memunculkan perilaku negatif, termasuk *knowledge hiding* (Batool *et al.*, 2023).

Perbedaan utama antara penelitian ini dan studi terdahulu terletak pada pemilihan faktor yang memengaruhi *knowledge hiding* serta karakteristik subjek penelitian yang digunakan. Penelitian yang dilakukan oleh Hang & Kim, (2025) berfokus pada karyawan di sektor perbankan dengan menguji variabel *distrust* dan *psychological ownership* sebagai variabel mediasi. Sementara itu, penelitian ini menitikberatkan pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI dengan menggunakan *knowledge complexity* dan *perceived supervisor support* sebagai variabel independen, serta *psychological ownership* sebagai variabel *intervening* dalam menjelaskan perilaku *knowledge hiding* sebagai variabel dependen. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Usman *et al.*, (2025) mengkaji karyawan hotel di Pakistan dengan menempatkan *perceived supervisor support* dan *workplace thriving* sebagai mekanisme yang memengaruhi *knowledge hiding*. Dengan demikian, perbedaan tersebut menunjukkan adanya variasi baik dalam konteks penelitian maupun dalam pemilihan variabel yang digunakan untuk menjelaskan fenomena *knowledge hiding*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, yaitu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu kondisi secara objektif dengan menggunakan data numerik. Jenis hubungan antar variabel yang digunakan adalah hubungan korelasional (*correlational*), yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang relevan dengan permasalahan (Judijanto *et al.*, 2024).

Penelitian ini menggunakan horizon waktu *cross sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu waktu tertentu yaitu pada April sampai dengan Mei 2026 untuk mengevaluasi hubungan antara variabel *knowledge complexity* dan *perceived supervisor support* terhadap *knowledge hiding* yang dimediasi oleh *psychological ownership*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, lebih tepatnya karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Penelitian dilakukan di lingkungan kerja alami atau *noncontrived settings*, karena pengumpulan data dilakukan langsung di tempat

kerja tanpa manipulasi terhadap situasi atau kondisi kerja para partisipan (Sekaran & Bougie, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Knowledge complexity* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological ownership

Pada uji hipotesis pertama dalam penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *knowledge complexity* terhadap *psychological ownership* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Dengan kata lain, karyawan yang menghadapi pengetahuan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi cenderung memiliki rasa kepemilikan psikologis yang lebih tinggi terhadap pengetahuan yang dimilikinya. Temuan ini menunjukkan bahwa *knowledge complexity* dapat menjadi faktor penting dalam membentuk *psychological ownership* karyawan. Pengetahuan yang kompleks umumnya membutuhkan usaha, waktu, dan pemahaman yang lebih mendalam, sehingga mendorong karyawan untuk merasa bahwa pengetahuan tersebut merupakan bagian dari dirinya. Implikasinya, manajemen hotel bintang lima di Bundaran HI perlu memperhatikan bagaimana pengelolaan pengetahuan dalam organisasi, seperti melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pemberian kesempatan belajar. Dengan meningkatkan kualitas dan kompleksitas pengetahuan yang dimiliki karyawan, perusahaan dapat mendorong terbentuknya *psychological ownership* yang lebih kuat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterikatan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hang & Kim, (2025) yang menyatakan bahwa *knowledge complexity* berpengaruh positif terhadap *psychological ownership*. Pengetahuan yang kompleks cenderung dipersepsikan sebagai hasil usaha pribadi, sehingga individu merasa memiliki kontrol dan keterikatan yang lebih kuat terhadap pengetahuan tersebut. Semakin tinggi tingkat kompleksitas pengetahuan, semakin besar pula kecenderungan individu untuk mengembangkan rasa memiliki terhadap pengetahuan tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *knowledge complexity* berperan dalam meningkatkan *psychological ownership*, karena pengetahuan yang kompleks menuntut investasi yang lebih besar dari individu, yang pada akhirnya menimbulkan rasa kepemilikan terhadap pengetahuan tersebut.

Penelitian oleh Pierce *et al.*, (2002) yang menyatakan bahwa *psychological ownership* terbentuk melalui proses *intimate knowing* dan *self-investment*. Ketika individu dihadapkan pada pengetahuan yang kompleks, mereka akan lebih terdorong untuk memahami secara mendalam serta menginvestasikan waktu dan usaha dalam menguasai pengetahuan tersebut. Proses ini memperkuat keterikatan antara individu dengan pengetahuan yang dimiliki, sehingga individu cenderung menganggap pengetahuan tersebut sebagai bagian dari dirinya. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *knowledge complexity*, maka semakin tinggi pula *psychological ownership* yang dimiliki individu.

Pengetahuan yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi cenderung menuntut pemahaman yang lebih mendalam serta keterlibatan kognitif yang intens dari individu. Kondisi ini membuat individu tidak hanya memahami pengetahuan tersebut secara permukaan, tetapi juga mengembangkan kedekatan dan keterikatan personal terhadap pengetahuan yang dimilikinya. Seiring dengan meningkatnya pemahaman dan investasi diri, individu akan merasa memiliki kontrol serta peran penting terhadap pengetahuan tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Avey *et al.*, (2009), yang menyatakan bahwa *psychological ownership* terbentuk melalui mekanisme kontrol, pemahaman mendalam (*intimate knowing*), dan investasi diri. Dengan demikian, semakin tinggi kompleksitas pengetahuan yang dimiliki individu, maka semakin kuat pula kecenderungan individu untuk mengembangkan *psychological ownership* terhadap pengetahuan tersebut.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas karyawan perhotelan bintang lima di Jakarta Pusat berada pada rentang usia 21–25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja didominasi oleh usia muda yang masih berada pada tahap awal pengembangan karier. Dengan demikian, karakteristik usia muda dalam penelitian ini memperkuat bahwa semakin tinggi *knowledge complexity*, semakin tinggi pula kecenderungan terbentuknya *psychological ownership*, sebagaimana didukung oleh hasil uji hipotesis yang signifikan.

Perceived Supervisor Support* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological ownership

Pada uji hipotesis kedua dalam penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *perceived supervisor support* terhadap *psychological ownership* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Dengan kata lain, karyawan yang merasakan adanya dukungan, perhatian, serta penghargaan dari atasan cenderung memiliki tingkat *psychological ownership* yang lebih tinggi terhadap pengetahuan yang mereka miliki dalam pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan atasan berperan penting dalam membangun rasa memiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika atasan memberikan bantuan, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan, serta mengapresiasi kontribusi karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dari organisasi. Kondisi ini mendorong terbentuknya keterikatan emosional serta rasa tanggung jawab terhadap pengetahuan yang dimiliki, sehingga karyawan semakin menginternalisasikan pengetahuan tersebut sebagai bagian dari dirinya.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Usman *et al.*, (2025) yang menegaskan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological ownership*. Dukungan dari atasan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam pekerjaannya, yang kemudian membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Berdasarkan penelitian, melalui perspektif *Social Information Processing Theory*, dukungan supervisor memberikan isyarat sosial yang memengaruhi cara karyawan memaknai lingkungan kerja, di mana perhatian dan apresiasi dari atasan akan menumbuhkan rasa dihargai

serta meningkatkan perasaan memiliki terhadap organisasi. Supervisor sebagai representasi organisasi berperan penting dalam menciptakan kondisi yang mendorong munculnya *sense of belongingness*, sehingga karyawan menginternalisasi organisasi sebagai bagian dari dirinya. Temuan empiris dalam penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan dari atasan, maka semakin kuat pula rasa kepemilikan psikologis karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian oleh Vem *et al.*, (2025), *perceived supervisor support* mampu menimbulkan respon afektif positif pada karyawan yang kemudian mendorong munculnya *psychological ownership*. Dukungan yang diberikan atasan dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan kepedulian organisasi terhadap karyawan, sehingga memicu rasa diterima, dihargai, dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa atasan mereka memberikan empati, dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif, mereka cenderung mengembangkan perasaan memiliki (*sense of ownership*), seperti rasa memiliki organisasi, identifikasi diri, serta keterlibatan yang lebih dalam terhadap pekerjaan. Proses ini menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* berperan dalam menstimulasi *psychological ownership* sebagai respon psikologis positif karyawan terhadap perlakuan organisasi melalui atasan.

Perceived supervisor support merupakan salah satu faktor kontekstual penting dalam organisasi yang mencerminkan sejauh mana atasan menghargai kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan yang diberikan oleh atasan tidak hanya menciptakan hubungan kerja yang positif, tetapi juga menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan dalam diri karyawan untuk terlibat lebih dalam terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasakan adanya perhatian, dukungan emosional, serta bantuan dari atasan, mereka cenderung mengembangkan rasa memiliki terhadap pekerjaan maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Andiyasari *et al.*, (2017) yang menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* berperan sebagai faktor kontekstual yang mampu memengaruhi kondisi psikologis karyawan, termasuk dalam membentuk *psychological ownership* sebagai bagian dari mekanisme yang mendorong perilaku positif karyawan. Dukungan atasan yang konsisten juga meningkatkan perasaan dihargai dan keterikatan emosional, sehingga karyawan lebih terdorong untuk mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi *perceived supervisor support* yang dirasakan karyawan, maka semakin kuat pula *psychological ownership* yang terbentuk dalam diri karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, karakteristik responden yang didominasi oleh karyawan berusia 21–25 tahun serta memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada pada tahap awal pengembangan karier dan membutuhkan arahan serta dukungan dari atasan dalam menjalankan pekerjaannya. Pada kondisi tersebut, *perceived supervisor support* menjadi faktor penting dalam membentuk kondisi psikologis karyawan, khususnya dalam meningkatkan *psychological ownership*. Dukungan atasan yang diwujudkan melalui perhatian, penghargaan terhadap kontribusi, serta bantuan dalam pekerjaan

mampu menciptakan rasa dihargai dan diakui dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Oh *et al.*, (2023) yang menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *psychological ownership*, karena dukungan atasan mampu memperkuat keterikatan emosional serta *sense of belonging* karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasakan dukungan yang tinggi dari atasan, mereka cenderung menginternalisasi organisasi sebagai bagian dari dirinya, sehingga menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan maupun organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi *perceived supervisor support* yang dirasakan, maka semakin tinggi pula *psychological ownership* yang terbentuk pada karyawan.

Knowledge Complexity* memiliki pengaruh negatif terhadap *Knowledge Hiding

Pada uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara *knowledge complexity* terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Dengan kata lain, karyawan yang menghadapi tingkat kompleksitas pengetahuan yang lebih tinggi cenderung memiliki kemungkinan yang lebih rendah untuk melakukan perilaku *knowledge hiding*, seperti menahan informasi, berpura-pura tidak mengetahui, atau memberikan informasi yang tidak lengkap kepada rekan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang kompleks justru mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan, karena tingkat kesulitan dalam memahami dan mengelola pengetahuan tersebut sering kali membutuhkan kolaborasi serta pertukaran informasi antar individu.

Implikasinya, manajemen perhotelan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan pertukaran pengetahuan, terutama dalam menghadapi pengetahuan yang kompleks. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, kerja tim, serta komunikasi yang efektif antar karyawan. Ketika karyawan didorong untuk saling berbagi dan bekerja sama, maka kecenderungan untuk melakukan *knowledge hiding* dapat diminimalkan. Oleh karena itu, pengelolaan *knowledge complexity* secara tepat dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan keterbukaan pengetahuan serta kinerja karyawan di lingkungan perhotelan.

Penelitian oleh Shen *et al.*, (2025) menegaskan bahwa perilaku *knowledge hiding* tidak memiliki pola hubungan yang seragam, melainkan sangat dipengaruhi oleh karakteristik tugas, tuntutan pekerjaan, serta dinamika lingkungan organisasi. Dalam konteks pekerjaan dengan tingkat kompleksitas pengetahuan yang tinggi, individu cenderung menghadapi keterbatasan dalam memahami, mengolah, dan menerapkan pengetahuan secara mandiri. Kondisi ini mendorong meningkatnya kebutuhan akan interaksi, diskusi, serta pertukaran informasi dengan rekan kerja untuk mencapai efektivitas kerja. Dengan demikian, *knowledge complexity* tidak selalu memicu perilaku protektif, tetapi dalam kondisi tertentu justru berfungsi sebagai katalis kolaborasi. Ketika kompleksitas pengetahuan meningkatkan ketergantungan antar individu dalam menyelesaikan tugas, maka kecenderungan untuk

menyembunyikan pengetahuan akan menurun karena berbagi pengetahuan menjadi kebutuhan fungsional dalam pekerjaan.

Lebih lanjut, Z. Zhang *et al.*, (2024) menjelaskan bahwa perilaku *knowledge hiding* sangat dipengaruhi oleh faktor sosial, seperti norma timbal balik (*reciprocity*), kualitas hubungan interpersonal, serta tingkat kepercayaan dalam tim kerja. Dalam lingkungan kerja yang memiliki interaksi sosial yang kuat, individu cenderung mengembangkan orientasi kolektif yang mendorong keterbukaan dalam berbagi pengetahuan. Dalam kondisi tersebut, pengetahuan yang kompleks tidak lagi dipersepsikan sebagai aset pribadi yang harus dilindungi, melainkan sebagai sumber daya bersama yang perlu dimanfaatkan secara kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, ketika *knowledge complexity* berada dalam lingkungan sosial yang suportif, kompleksitas tersebut justru memperkuat kebutuhan akan kerja sama dan pertukaran pengetahuan, sehingga secara tidak langsung menurunkan kecenderungan *knowledge hiding*. Hal ini menunjukkan bahwa arah hubungan antara *knowledge complexity* dan *knowledge hiding* bersifat kontekstual dan dapat berubah menjadi negatif ketika didukung oleh kondisi sosial dan pekerjaan yang kolaboratif.

Selain itu, penelitian oleh Serenko & Bontis, (2016) menunjukkan bahwa *knowledge hiding* dapat ditekan melalui terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan adanya kebutuhan untuk berbagi pengetahuan dalam menyelesaikan tugas organisasi. Ketika individu bekerja dalam sistem yang saling bergantung, mereka cenderung mengurangi perilaku protektif terhadap pengetahuan dan lebih memilih untuk berbagi informasi guna mencapai tujuan bersama. Dalam kondisi tersebut, pengetahuan yang kompleks tidak lagi dipandang sebagai aset pribadi yang harus dilindungi, melainkan sebagai sumber daya kolektif yang perlu dimanfaatkan bersama. Oleh karena itu, kombinasi antara kompleksitas pengetahuan, tuntutan kerja yang saling bergantung, serta lingkungan sosial yang suportif dapat menurunkan kecenderungan *knowledge hiding*, sehingga menjelaskan mengapa dalam penelitian ini ditemukan hubungan negatif antara *knowledge complexity* dan *knowledge hiding*.

Dalam konteks industri hotel bintang lima di Jakarta Pusat, karyawan dihadapkan pada tuntutan pelayanan yang tinggi, kecepatan kerja, serta kebutuhan untuk memberikan solusi secara tepat kepada tamu. Kondisi tersebut menyebabkan pengetahuan yang dimiliki karyawan sering kali bersifat kompleks dan tidak dapat diselesaikan secara individu. Oleh karena itu, ketika karyawan menghadapi pengetahuan yang kompleks, mereka cenderung lebih aktif berinteraksi, berdiskusi, serta bertukar informasi dengan rekan kerja guna memastikan kualitas pelayanan tetap optimal. Situasi ini menunjukkan bahwa kompleksitas pengetahuan justru meningkatkan ketergantungan antar karyawan, sehingga perilaku *knowledge hiding* menjadi kurang relevan karena berbagi pengetahuan merupakan kebutuhan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Berdasarkan karakteristik responden dalam penelitian ini yang didominasi oleh karyawan berusia 21–25 tahun dengan masa kerja yang relatif singkat, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada pada tahap awal pengembangan

karier di industri hotel bintang lima di Jakarta Pusat. Pada fase ini, karyawan umumnya memiliki semangat kerja yang tinggi, keinginan untuk belajar, serta kebutuhan untuk membuktikan kompetensi diri dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Dalam konteks pekerjaan di industri perhotelan yang menuntut pelayanan cepat, akurat, dan berkualitas tinggi, karyawan dihadapkan pada situasi kerja yang dinamis serta membutuhkan pemahaman terhadap pengetahuan yang cukup kompleks. Pengetahuan tersebut tidak hanya berkaitan dengan prosedur operasional, tetapi juga melibatkan keterampilan interpersonal, penanganan tamu, serta koordinasi antar departemen yang saling bergantung satu sama lain.

Perceived supervisor support memiliki pengaruh negatif terhadap knowledge hiding

Pada pengujian hipotesis keempat, penelitian ini menemukan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Berdasarkan hasil pengujian, *perceived supervisor support* menunjukkan arah pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari atasan, maka kecenderungan karyawan untuk melakukan *knowledge hiding* akan semakin rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan yang diberikan oleh supervisor, seperti perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta penghargaan terhadap kontribusi, mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan suportif. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung merasa aman dan dihargai, sehingga lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan dibandingkan menyembunyikannya. Sebaliknya, ketika dukungan dari atasan rendah, karyawan cenderung bersikap defensif dan mempertahankan pengetahuan sebagai bentuk perlindungan diri, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku *knowledge hiding*.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Xu *et al.*, (2025) yang menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*. Dukungan supervisor yang tinggi, seperti perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta penghargaan atas kontribusi yang diberikan, mampu menciptakan rasa aman dan kepercayaan dalam lingkungan kerja sehingga mendorong keterbukaan dalam berbagi pengetahuan. Dalam kondisi tersebut, karyawan tidak lagi memandang pengetahuan sebagai alat untuk mempertahankan keunggulan pribadi, melainkan sebagai sumber daya bersama yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja tim dan organisasi. Sebaliknya, rendahnya dukungan dari atasan dapat menimbulkan perasaan tidak aman dan kurang dihargai, sehingga karyawan cenderung menyembunyikan pengetahuan sebagai bentuk perlindungan diri, terutama dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Dengan demikian, *perceived supervisor support* berperan penting dalam menekan perilaku *knowledge hiding* pada karyawan.

Selain itu, Usman *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*. Dukungan yang

diberikan oleh supervisor, seperti perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta penghargaan atas kontribusi, mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, suportif, dan penuh kepercayaan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan serta mengurangi kecenderungan untuk menyembunyikan informasi yang dimiliki. Selain itu, dukungan atasan juga berperan dalam meningkatkan keterikatan psikologis dan semangat kerja karyawan, sehingga mereka lebih terdorong untuk berkontribusi secara positif bagi organisasi dibandingkan mempertahankan pengetahuan sebagai bentuk keunggulan pribadi. Sebaliknya, ketika dukungan supervisor rendah, karyawan cenderung merasa tidak aman dan kurang dihargai, sehingga lebih memilih untuk melakukan *knowledge hiding* sebagai bentuk perlindungan diri.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Walsh *et al.*, (2021) yang menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*. Dukungan yang diberikan oleh atasan berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan suportif, sehingga mampu menekan kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan pengetahuan. Ketika karyawan merasakan adanya perhatian, bantuan, serta hubungan kerja yang positif dengan supervisor, mereka cenderung lebih percaya terhadap lingkungan kerja dan terdorong untuk berbagi pengetahuan. Sebaliknya, rendahnya dukungan dari atasan dapat meningkatkan kecenderungan *knowledge hiding* karena karyawan merasa kurang aman dan memilih untuk mempertahankan pengetahuan sebagai bentuk perlindungan diri.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas karyawan dalam penelitian ini berada pada rentang usia produktif, khususnya 21–25 tahun, serta memiliki masa kerja yang relatif singkat, sehingga masih berada pada tahap awal pengembangan karier di industri perhotelan bintang lima. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan masih dalam proses adaptasi terhadap tuntutan kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang dinamis, sehingga peran *perceived supervisor support* menjadi penting dalam membentuk rasa aman dan kepercayaan dalam bekerja. Dukungan atasan yang baik dapat mendorong keterbukaan dalam berbagi pengetahuan, sedangkan rendahnya dukungan berpotensi meningkatkan kecenderungan *knowledge hiding*. Selain itu, karakteristik pekerjaan yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi juga mendorong terbentuknya *psychological ownership* terhadap pengetahuan yang dimiliki, sehingga karyawan menjadi lebih selektif dalam membagikan pengetahuan tersebut.

Psychological ownership* memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding

Pada uji hipotesis kelima dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *psychological ownership* memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa kepemilikan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan pengetahuan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk menyembunyikan pengetahuan. Karyawan yang memiliki *psychological ownership* cenderung merasa bahwa

pengetahuan yang dimiliki merupakan bagian dari tanggung jawab dan kontribusi terhadap organisasi, sehingga lebih terdorong untuk berbagi dibandingkan menyembunyikannya. Temuan ini mengindikasikan bahwa rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi mampu menciptakan keterikatan emosional yang mendorong perilaku positif, termasuk keterbukaan dalam berbagi pengetahuan.

Penelitian oleh W. Zhang *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *psychological ownership* tidak selalu mendorong perilaku *knowledge hiding*, tetapi dalam kondisi tertentu justru dapat menurunkan kecenderungan tersebut. Ketika karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap organisasi yang disertai dengan kepercayaan terhadap atasan dan kepuasan kerja, mereka cenderung memandang pengetahuan sebagai aset bersama yang perlu dibagikan, bukan disembunyikan. Dalam konteks ini, *psychological ownership* berperan sebagai faktor yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga mengurangi perilaku defensif seperti *knowledge hiding*. Dengan demikian, *psychological ownership* dapat memiliki pengaruh negatif terhadap *knowledge hiding*, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang positif.

Penelitian oleh Batool *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa *psychological ownership* tidak selalu mendorong perilaku *knowledge hiding*, tetapi dalam kondisi tertentu justru dapat menurunkannya. Ketika karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap organisasi, mereka cenderung memandang dirinya sebagai bagian dari organisasi sehingga lebih berorientasi pada kontribusi dan keberhasilan bersama. Dalam kondisi tersebut, pengetahuan tidak lagi dipersepsikan sebagai aset pribadi yang harus dilindungi, melainkan sebagai sumber daya yang perlu dibagikan untuk mendukung kinerja tim dan organisasi. Selain itu, *psychological ownership* yang didorong oleh motivasi positif (*approach motivation*) membuat karyawan lebih proaktif, terbuka, dan bersedia membantu rekan kerja, sehingga mengurangi kecenderungan untuk menyembunyikan informasi. Dengan demikian, *psychological ownership* dapat berperan sebagai mekanisme psikologis yang menekan perilaku *knowledge hiding* karena meningkatkan rasa tanggung jawab, keterikatan, dan orientasi kolektif karyawan terhadap organisasi.

Penelitian oleh Wu *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa *psychological ownership* dapat berperan dalam menekan perilaku *knowledge hiding*, khususnya melalui mekanisme psikologis yang berkaitan dengan rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap organisasi. Ketika karyawan memiliki tingkat *psychological ownership* yang tinggi, mereka cenderung melihat diri mereka sebagai bagian penting dari organisasi sehingga lebih berhati-hati dalam bertindak dan lebih mempertimbangkan dampak perilakunya terhadap kinerja tim. Dalam kondisi ini, pengetahuan tidak lagi diperlakukan sebagai sumber kekuasaan pribadi, melainkan sebagai aset bersama yang harus dimanfaatkan untuk kepentingan kolektif. Selain itu, *psychological ownership* juga meningkatkan kontrol diri dan kesadaran sosial, yang pada akhirnya mengurangi dorongan untuk melakukan perilaku defensif seperti *knowledge hiding*. Dengan demikian, *psychological ownership* dapat memiliki pengaruh negatif terhadap

knowledge hiding karena mendorong orientasi kolaboratif, rasa tanggung jawab, dan komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Berdasarkan karakteristik responden dalam penelitian ini, diketahui bahwa responden didominasi oleh karyawan berusia 21–25 tahun yang bekerja di industri perhotelan bintang lima di Jakarta Pusat. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja pada industri *hospitality* didominasi oleh kelompok usia muda yang berada pada tahap awal karier. Pada tahap ini, karyawan umumnya memiliki tingkat energi dan motivasi yang tinggi, serta masih dalam proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi dalam pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan cenderung memandang pengetahuan sebagai sumber daya penting yang mendukung kinerja dan perkembangan karier mereka. Hal ini dapat mendorong terbentuknya *psychological ownership*, di mana individu merasa memiliki dan bertanggung jawab atas pengetahuan yang dimilikinya. Namun, berdasarkan hasil penelitian, *psychological ownership* justru menunjukkan kecenderungan menurunkan perilaku *knowledge hiding*. Artinya, rasa kepemilikan yang dimiliki karyawan tidak selalu membuat mereka menyembunyikan pengetahuan, tetapi dapat mendorong keterbukaan dan keinginan untuk berkontribusi dalam pekerjaan.

Psychological Ownership yang memediasi pengaruh knowledge complexity terhadap knowledge hiding

Pada uji hipotesis keenam yang menguji *psychological ownership* dalam memediasi pengaruh *knowledge complexity* terhadap *knowledge hiding*, ditemukan bahwa *knowledge complexity* mempengaruhi *knowledge hiding* melalui *psychological ownership* pada karyawan perhotelan bintang lima di Bundaran HI. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompleksitas pengetahuan yang dimiliki karyawan, dapat menurunkan kecenderungan *knowledge hiding* melalui peningkatan *psychological ownership*. Karyawan yang menghadapi pengetahuan yang kompleks cenderung mengembangkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan daripada menyembunyikannya. Temuan ini mengindikasikan bahwa *psychological ownership* berperan sebagai mekanisme yang memperkuat keterlibatan dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, peningkatan *psychological ownership* mampu mengurangi perilaku *knowledge hiding* secara tidak langsung melalui pengaruh *knowledge complexity*.

Hal ini berkaitan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hang & Kim, (2025) yang menyatakan bahwa *knowledge complexity* memengaruhi *knowledge hiding* melalui *psychological ownership*. Dalam penelitiannya, semakin tinggi kompleksitas pengetahuan yang dimiliki individu, maka semakin tinggi pula *psychological ownership* yang pada akhirnya mendorong perilaku *knowledge hiding*. *Psychological ownership* mencerminkan perasaan memiliki terhadap pengetahuan, sehingga individu cenderung mempertahankan pengetahuan tersebut sebagai aset pribadi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan arah hubungan yang berbeda, di mana *knowledge complexity* justru berkaitan dengan penurunan *knowledge hiding*.

Perbedaan ini dapat disebabkan oleh konteks penelitian pada industri *hospitality* yang menuntut kolaborasi dan pertukaran informasi secara intensif, sehingga karyawan dengan pengetahuan yang kompleks cenderung lebih terbuka dan tidak menyembunyikan pengetahuan meskipun memiliki rasa kepemilikan terhadap pengetahuan tersebut.

Semakin tinggi *knowledge complexity*, karyawan tidak hanya memahami tugasnya secara lebih mendalam, tetapi juga mampu melihat keterkaitan antar proses kerja dan pentingnya pengetahuan dalam menunjang kinerja. Pemahaman yang lebih komprehensif ini mendorong terbentuknya *psychological ownership*, di mana karyawan merasa pengetahuan yang dimiliki merupakan hasil dari pengalaman dan keterlibatan dirinya. Rasa kepemilikan tersebut kemudian meningkatkan tanggung jawab dan kesadaran untuk menggunakan serta membagikan pengetahuan secara konstruktif, sehingga kecenderungan *knowledge hiding* menjadi lebih rendah. Dengan demikian, *knowledge complexity* berperan menurunkan *knowledge hiding* melalui peningkatan *psychological ownership*. Hal ini didukung oleh penelitian Sulistiawan *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa kompleksitas pengetahuan sebagai bagian dari karakteristik pekerjaan dapat memengaruhi perilaku *knowledge hiding*, di mana karyawan dengan pemahaman yang lebih tinggi cenderung lebih terbuka dan bertanggung jawab dalam pengelolaan pengetahuan.

Semakin tinggi *knowledge complexity*, karyawan cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap pekerjaannya serta mampu melihat keterkaitan antar tugas dan nilai penting dari pengetahuan yang dimiliki. Kondisi ini mendorong terbentuknya *psychological ownership*, di mana karyawan merasa bahwa pengetahuan tersebut merupakan bagian dari dirinya karena diperoleh melalui pengalaman dan keterlibatan kerja. Rasa kepemilikan ini kemudian meningkatkan tanggung jawab dan kesadaran dalam menggunakan serta membagikan pengetahuan secara tepat, sehingga kecenderungan untuk melakukan *knowledge hiding* menjadi lebih rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian Widjaja & Rahnjen Wijayadne, (2021) yang menunjukkan bahwa *knowledge complexity* berperan dalam meningkatkan *psychological ownership* dan selanjutnya memengaruhi perilaku *knowledge hiding* karyawan. Dengan demikian, hubungan antara *knowledge complexity* dan *knowledge hiding* dapat dijelaskan melalui peran mediasi *psychological ownership* tanpa harus menekankan adanya pengaruh langsung tertentu.

Pengetahuan dalam industri hotel bintang lima di Jakarta Pusat memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi karena melibatkan standar pelayanan, prosedur kerja, serta interaksi yang dinamis dengan tamu, sehingga menuntut karyawan memiliki pemahaman yang mendalam dan terintegrasi dengan pengalaman kerja. Kondisi ini mendorong terbentuknya *psychological ownership*, di mana karyawan merasa bahwa pengetahuan yang dimiliki merupakan hasil dari keterlibatan dan investasi pribadi dalam pekerjaan. Rasa kepemilikan tersebut meningkatkan tanggung jawab serta kesadaran karyawan untuk menggunakan dan membagikan pengetahuan secara tepat guna mendukung kualitas layanan, sehingga kecenderungan *knowledge hiding* menjadi lebih rendah. Dengan demikian, karyawan

tidak lagi memandang pengetahuan sebagai aset yang harus disembunyikan, melainkan sebagai bentuk kontribusi terhadap organisasi. Oleh karena itu, *knowledge complexity* tidak secara langsung meningkatkan *knowledge hiding*, tetapi melalui *psychological ownership* berkontribusi dalam mengurangi kecenderungan tersebut, sehingga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung melalui mekanisme mediasi.

Berdasarkan karakteristik responden yang didominasi oleh lulusan S1 pada karyawan hotel bintang lima di Jakarta Pusat, menunjukkan bahwa karyawan memiliki kapasitas pemahaman yang cukup baik dalam mengelola pengetahuan yang bersifat kompleks, terutama yang berkaitan dengan standar pelayanan, prosedur kerja, serta interaksi dengan tamu. Kondisi ini membuat *knowledge complexity* tidak hanya dipahami sebagai tingkat kesulitan pengetahuan, tetapi juga sebagai tantangan yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Keterlibatan tersebut memicu terbentuknya *psychological ownership*, di mana karyawan merasa bahwa pengetahuan yang dimiliki merupakan bagian dari dirinya karena diperoleh melalui pengalaman dan pembelajaran. Rasa kepemilikan ini kemudian meningkatkan tanggung jawab serta kesadaran untuk menggunakan dan membagikan pengetahuan secara tepat, sehingga kecenderungan untuk melakukan *knowledge hiding* menjadi lebih rendah. Dengan demikian, *knowledge complexity* berpengaruh terhadap *knowledge hiding* melalui peran *psychological ownership*, yang tercermin dari berkurangnya kecenderungan *knowledge hiding* melalui mekanisme mediasi tersebut.

Psychological Ownership yang memediasi pengaruh perceived supervisor support terhadap knowledge hiding

Pada uji hipotesis ketujuh, ditemukan bahwa *perceived supervisor support* memengaruhi *knowledge hiding* melalui *psychological ownership*. Semakin tinggi dukungan yang diberikan supervisor, kecenderungan *knowledge hiding* menjadi lebih rendah, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis. Dalam konteks karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI, dukungan berupa perhatian, penghargaan, dan bantuan kerja mampu menciptakan rasa aman dan dihargai, sehingga mendorong terbentuknya *psychological ownership* yang mencakup rasa memiliki, keterikatan emosional, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Kondisi ini membuat karyawan lebih berorientasi pada kepentingan bersama dan lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan. Dengan demikian, *psychological ownership* menjelaskan bagaimana *perceived supervisor support* berkontribusi dalam mengurangi *knowledge hiding*, sehingga manajemen perlu mengoptimalkan peran supervisor dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mendorong keterbukaan berbagi pengetahuan.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Usman *et al.*, (2025) yang menyatakan bahwa *perceived supervisor support* memengaruhi *knowledge hiding* melalui *psychological ownership* sebagai variabel mediasi. Dukungan supervisor berupa perhatian, penghargaan, dan bantuan kerja mendorong terbentuknya *psychological ownership* yang ditandai dengan rasa memiliki, keterikatan emosional,

dan tanggung jawab terhadap organisasi. Kondisi ini membuat karyawan lebih berorientasi pada kepentingan bersama dan lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan. Dengan demikian, *psychological ownership* menjelaskan bagaimana *perceived supervisor support* berperan dalam mengurangi *knowledge hiding* melalui peningkatan rasa kepemilikan terhadap organisasi.

Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Walsh *et al.*, (2021) Hal ini juga didukung oleh penelitian Walsh *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* memengaruhi *knowledge hiding*, di mana dukungan atasan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan meningkatkan kepercayaan karyawan. Dukungan seperti perhatian, arahan, serta penghargaan terhadap kontribusi mendorong terbentuknya *psychological ownership*, sehingga karyawan merasa memiliki dan menjadi bagian dari organisasi. Ketika rasa kepemilikan tersebut meningkat, karyawan lebih berorientasi pada kepentingan bersama dan lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan. Dengan demikian, *psychological ownership* berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *perceived supervisor support* berkontribusi dalam mengurangi *knowledge hiding*.

Menurut Xu *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* berperan dalam menurunkan perilaku *knowledge hiding*, di mana dukungan yang diberikan oleh supervisor mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan rasa aman pada karyawan. Ketika karyawan merasakan adanya perhatian, arahan, serta dukungan dari atasan, mereka cenderung mengembangkan keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi yang mencerminkan *psychological ownership*. Kondisi ini membuat karyawan lebih berorientasi pada kepentingan bersama serta terdorong untuk berkontribusi secara positif melalui keterbukaan dalam berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, *psychological ownership* berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara *perceived supervisor support* dan penurunan *knowledge hiding*, sehingga semakin tinggi dukungan supervisor yang dirasakan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan pengetahuan dalam organisasi.

Dalam konteks industri perhotelan bintang lima di Jakarta Pusat yang memiliki tuntutan pelayanan tinggi, dukungan supervisor menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku karyawan dalam mengelola pengetahuan. Karyawan yang merasakan adanya dukungan dari atasan, seperti perhatian, arahan yang jelas, serta penghargaan terhadap kontribusi, cenderung merasa lebih dihargai dan dipedulikan dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi yang mencerminkan *psychological ownership*. Ketika karyawan memiliki rasa kepemilikan tersebut, mereka lebih berorientasi pada kepentingan organisasi dan terdorong untuk berkontribusi secara positif melalui keterbukaan dalam berbagi pengetahuan. Sebaliknya, ketika dukungan supervisor rendah, karyawan cenderung bersikap defensif dan memandang pengetahuan sebagai aset pribadi yang perlu dilindungi, sehingga meningkatkan kecenderungan *knowledge hiding*. Dengan kata lain, *psychological ownership* berperan

sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *perceived supervisor support* dapat menurunkan perilaku *knowledge hiding* pada karyawan perhotelan.

Berdasarkan karakteristik responden, diketahui bahwa mayoritas karyawan pada industri hotel bintang lima di Jakarta Pusat didominasi oleh lulusan S1, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang relatif tinggi dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Kondisi ini berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam memahami arahan serta dukungan yang diberikan oleh atasan *perceived supervisor support*, sehingga mereka lebih mudah menginternalisasi nilai dan tujuan organisasi. Pemahaman tersebut turut mendorong terbentuknya *psychological ownership*, di mana karyawan merasakan keterikatan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan memiliki tingkat pendidikan yang memadai, mereka cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi dan berbagi pengetahuan, sehingga dapat menurunkan kecenderungan *knowledge hiding*. Oleh karena itu, karakteristik pendidikan responden ini mencerminkan bahwa latar belakang pendidikan memiliki peran dalam memperkuat hubungan antara *perceived supervisor support*, *psychological ownership*, dan perilaku *knowledge hiding* dalam organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap masing-masing variabel utama, dapat disimpulkan bahwa:
 - a. Penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memiliki tingkat *knowledge complexity* yang cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan yang dimiliki karyawan cenderung kompleks, sehingga membutuhkan pemahaman yang lebih mendalam dalam proses pengelolaan dan transfer pengetahuan di lingkungan kerja.
 - b. Penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan merasakan adanya *perceived supervisor support* yang cukup baik dari atasan mereka. Supervisor dinilai telah memberikan dukungan, perhatian, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan, meskipun dalam beberapa aspek masih dapat ditingkatkan.
 - c. Penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat *knowledge hiding* berada pada kategori yang rendah di kalangan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan cenderung tidak menyembunyikan pengetahuan serta tetap menjaga keterbukaan dalam berbagi informasi di lingkungan kerja.
 - d. Penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memiliki tingkat *psychological ownership* yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki rasa kepemilikan, keterikatan emosional, serta tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Terdapat pengaruh positif antara *knowledge complexity* terhadap *psychological ownership* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI.
3. Terdapat pengaruh positif antara *perceived supervisor support* terhadap *psychological ownership* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI.

4. Terdapat pengaruh negatif antara *knowledge complexity* terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI.
5. Terdapat pengaruh negatif antara *perceived supervisor support* terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI.
6. Terdapat pengaruh negatif antara *psychological ownership* terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI.
7. Terdapat *psychological ownership* memediasi pengaruh antara *knowledge complexity* terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dimediasi secara parsial.
8. Terdapat *psychological ownership* memediasi pengaruh antara *perceived supervisor support* terhadap *knowledge hiding* pada karyawan hotel bintang lima di Bundaran HI. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dimediasi secara parsial.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandy, D., Gunawan, A., Stoffers, J., Kornarius, Y. P., & Caroline, A. (2022). Improving Knowledge-Sharing Intentions: A Study in Indonesian Service Industries. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148305>
- Ahmed, H. F., Hosseinian-Far, A., Sarwar, D., & Khandan, R. (2024). Supply Chain Complexity and Its Impact on Knowledge Transfer: Incorporating Sustainable Supply Chain Practices in Food Supply Chain Networks. *Logistics*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/logistics8010005>
- Al Fateha, U., Kamrul, M., Sarker, H., Akter, S., Farzana Begum, M., & Rahman, M. (2025). The Impact of HRM Practices on Service Quality, Customer Satisfaction, and Performance in the Bangladesh Hotel Industry. *North American Academic Research*, 2025(1), 1–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14722534>
- Alhadar, F. M., & Hidayanti, I. (2021). Psychological Ownership in Organizations: The Role of Person-Organization Fit and Consequences on Support for Change and Organizational Citizenship Behavior. *Society*, 9(2), 447–457. <https://doi.org/10.33019/society.v9i2.317>
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2022). Knowledge hiding – a systematic review and research agenda. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 26, Number 6, pp. 1438–1457). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0336>
- Andiyasari, A., Matindas, R. W., & Riantoputra, C. D. (2017). Voice Behavior: The Role of Perceived Support and Psychological Ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7735>

- Antonelli, C., Crespi, F., & Quatraro, F. (2022). Knowledge complexity and the mechanisms of knowledge generation and exploitation: The European evidence. *Research Policy*, 51(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104081>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 693–713. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>
- 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>
- Bai, L. (2020). *A Review of Knowledge Hiding Behavior*.
- Bai, Y., & Xiao, Y. (2026). Why do knowledge workers choose knowledge hiding: the mediating role of perceived stress. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1708030>
- Batool, U., Raziq, M. M., Obaid, A., & Sumbal, M. S. U. K. (2023). Psychological ownership and knowledge behaviors during a pandemic: role of approach motivation. *Current Psychology*, 42(29), 25089–25099. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03450-y>
- Dahlawi, G. A., Badawi, N. S., & Salam, M. A. (2025). The Psychological Ownership and Task Performance Relationship: The Mediating Role of Intrapreneurial Behavior. *Administrative Sciences*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/admsci15040127>
- Demarzo, M., Montero-Marin, J., Puebla-Guedea, M., Navarro-Gil, M., Herrera-Mercadal, P., Moreno-González, S., Calvo-Carrión, S., Bafaluy-Franch, L., & Garcia-Campayo, J. (2017). Efficacy of 8- and 4-session mindfulness-based interventions in a non-clinical population: A controlled study. *Frontiers in Psychology*, 8(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01343>
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- El-Sherbeeney, A. M., Alsetoohy, O., Sheikhsouk, S., Liu, S., & Abou Kamar, M. (2024). Enhancing hotel employees' well-being and safe behaviors: The influences of physical workload, mental workload, and psychological resilience. *Oeconomia Copernicana*, 15(2), 765–807. <https://doi.org/10.24136/oc.3018>
- Emilisa, N., Putra, D. P., & Yudhaputri, E. A. (2018). Perceived External Prestige, Deviant Workplace Behavior Dan Job Satisfaction Pada Karyawan Industri Otomotif Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 247–262. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2959>
- Emilisa, N., Reza Puspita Sari, A., Salsabilla, A., Bayu Saputra, G., & Apriyani, D. (2025). Pengaruh Spiritual Leadership dan Training Effectiveness Terhadap Green Engagement yang di Mediasi Workplace Spirituality di Hotel Jakarta Selatan. *Innovative:Journal of Social Science Research*, 5, 4930–4949.

- Etehadi, B., & Karatepe, O. M. (2019). The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 665–689. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1556768>
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, Z. U., Gul, H., Naeem, R. M., Bahadar, H., Yuan, J., & Zhai, X. (2020). Tit for tat: Abusive supervision and knowledge hiding-the role of psychological contract breach and psychological ownership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041240>
- Gordon, S., Adler, H., Day, J., & Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 82–90. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.12.002>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F. , Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. <http://www.>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hamzah, H., & Nordin, N. S. (2022). Perceived Supervisor Support and Work Engagement: Mediating Role of Job-Related Affective Well-Being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 37(2), 149–164. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2022.37.2.10>
- Han, J., Liu, N., & Wang, F. (2022). Graduate Students' Perceived Supervisor Support and Innovative Behavior in Research: The Mediation Effect of Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.875266>
- Hang, N. N. T., & Kim, N. N. (2025). The Impact of Knowledge Complexity, Distrust, Psychological Ownership on Knowledge Hiding Behavior. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 23(1), 119–129. <https://doi.org/10.34190/ejkm.23.1.3832>

- He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge Hiding: Current Research Status and Future Research Directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748237>
- Hoang, G., Nguyen, T., Luu, T. T., & Quach, V. H. (2025). Entrepreneurial leadership affecting knowledge hiding behaviour: the roles of employee envy and peer justice. *Knowledge Management Research and Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2025.2575995>
- Holtom, B., Baruch, Y., Aguinis, H., & A Ballinger, G. (2022). Survey response rates: Trends and a validity assessment framework. *Human Relations*, 75(8), 1560–1584. <https://doi.org/10.1177/00187267211070769>
- Huang, Y., & Zhang, X. (2025). *Antecedents and Consequences of Employee Knowledge Hiding: A Meta-Analysis* (pp. 459–474). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-642-0_49
- Jawabreh, O., Masa'deh, R., Mahmoud, R., & Hamasha, S. A. (2020). Factors Influencing The Employees Service Performances In Hospitality Industry Case Study Aqba Five Stars Hotel. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 649. <https://doi.org/10.30892/gtg.2>
- Judijanto, L., Guntur Arie Wibowo, Ms., Karimuddin, Mp., Harun Samsuddin, Mp., Askar Patahuddin, C., Annisa Fitri Anggraeni, M., Raharjo, C., & Frida Marta Argareta Simorangkir, Ms. (2024). *RESEARCH DESIGN (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif)*. PT. Sonpedia Pubsihing Indonesia. www.buku.sonpedia.com
- Kim, A. J., & Chung, M. H. (2023). Psychological Ownership and Ambivalent Employee Behaviors: A Moderated Mediation Model. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231162535>
- Kim, S., & Anand, J. (Jay). (2018). Knowledge complexity and the performance of inter-unit knowledge replication structures. *Strategic Management Journal*, 39(7), 1959–1989. <https://doi.org/10.1002/smj.2899>
- Kinchin, I. M., & Correia, P. R. M. (2021). Visualizing the Complexity of Knowledges to Support the Professional Development of University Teaching. *Knowledge*, 1(1), 52–60. <https://doi.org/10.3390/knowledge1010006>
- Kret, M. E., & Bocanegra, B. R. (2016). Editorial: Adaptive hot cognition: How emotion drives information processing and cognition steers affective processing. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 7, Number DEC). Frontiers Research Foundation. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01920>
- Kurniawan, I. S., & Sawitri, H. S. R. (2023). *Perceived Supervisor Support and Performance: The Mediating Effect of Person-Job Fit* (pp. 129–137). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-160-9_14
- Li, Y., & Shen, M. (2025). How the Complexity of Knowledge Influences Carbon Lock-In. *Sustainability (Switzerland)*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/su17072985>
- Liu, P., Yuan, L., & Jiang, Z. (2025). The dark side of algorithmic management: investigating how and when algorithmic management relates to employee knowledge hiding? *Journal of Knowledge Management*, 29(2), 342–371. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0507>

- Ma, L., Li, D., Tao, X., Dong, H., He, B., & Ye, X. (2017). Inequality, bi-polarization and mobility of urban infrastructure investment in China's urban system. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091600>
- Mori, T., Nagata, T., Nagata, M., Odagami, K., & Mori, K. (2022). Perceived Supervisor Support for Health Affects Presenteeism: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph19074340>
- Emilisa, & Rastri Kusumaditra. (2021). Servant leadership's dimensions and deviant workplace behavior: Perspective at five-star hotels in Jakarta Indonesia. *Journal of Management Info*, 8(1), 57–67. <https://doi.org/10.31580/jmi.v8i1.1869>
- Oh, J., Han, S. H., Wang, J., & Yoon, S. W. (2023). The influence of social capital on knowledge sharing: the moderated mediator of perceived supervisor support and psychological ownership. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(4), 520–542. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2023-0054>
- Okraszewska, R., Romanowska, A., Wołek, M., Oskarbski, J., Birr, K., & Jamroz, K. (2018). Integration of a multilevel transport system model into sustainable Urban mobility planning. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020479>
- Otoo, F. N. K., & Rather, N. A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 202–232. <https://doi.org/10.1108/ramj-09-2023-0267>
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., & Papalexandris, S. (2023). The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality, and Institutional Performance in Hotel Businesses. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15108251>
- Peck, J., & Luangrath, A. W. (2022). *A Review and Future Avenues for Psychological Ownership in Consumer Research*.
- 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>
- Pérez, S., Peñate, W., Bethencourt, J. M., & Fumero, A. (2017). Verbal emotional disclosure of traumatic experiences in adolescents: The role of social risk factors. *Frontiers in Psychology*, 8(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00372>
- Pierce, J. L., Kostova, T., Dirks, K. T., & Olin, J. M. (2002). The State Of Psychological Ownership: Integrating And Extending A Century Of Research. In *Press: Review of General Psychology*.
- Rachellia Abitha Daniswara, & Ika Korika Swasti. (2025). Perceived Supervisor Support as a Mediator Between Flexible Working Arrangements and Employee Performance in a Work From Home. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(4), 46–53. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i4.949>

- Roy, I., Islam, R., Arefin, Md. S., & Rahman, S. (2025). How Perceived Supervisor and Organizational Support Shape Job Satisfaction: The Intervening Role of Work-Life Balance and Organizational Identification. *Open Journal of Business and Management*, 13(04), 2782–2809. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.134148>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *An easy way to help students learn, collaborate, and grow*. www.wileypluslearningspace.com
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Shen, Y., Lythreathis, S., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2025). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963>
- Shi, X., Gordon, S., & Adler, H. (2022). *Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103211>
- Stern, M. J., Bilgen, I., & Dillman, D. A. (2014). The State of Survey Methodology: Challenges, Dilemmas, and New Frontiers in the Era of the Tailored Design. *Field Methods*, 26(3), 284–301. <https://doi.org/10.1177/1525822X13519561>
- Styvans Dion, D., Emilisa, N., Laddyana Citra, F., Studi Manajemen, P., & Trisakti Jakarta, U. (2022). Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Knowledge Hiding, Psychological Distress, Psychological Stress terhadap Job Performance Pegawai RSJ (The Influence of Knowledge Hiding, Psychological Distress, Psychological Stress on Job Performance of RSJ Employees). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(2), 287–301. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i2.1296>
- Sulistiaawan, J., Moslehpour, M., Diana, F., & Lin, P. K. (2022). Why and When Do Employees Hide Their Knowledge? *Behavioral Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/bs12020056>
- Sun, X., Yin, H., Liu, C., & Zhao, F. (2023). Psychological capital and perceived supervisor social support as mediating roles between role stress and work engagement among Chinese clinical nursing teachers: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 13(8). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-073303>
- Tandelilin, E., Darmasetiawan, N. K., & Wiryana, I. G. A. K. D. L. (2023). *Behind Knowledge Hiding Behavior* (pp. 416–422). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_52
- Usman, M., Mehmood, Q., Ghani, U., & Ali, Z. (2025). Does positive supervisory support impede knowledge hiding via psychological ownership and workplace thriving? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(3), 650–666. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2022-0278>

- 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>
- Vem, L. J., Sike, F. S., Pam, N. C., Ochigbo, A. D., & Tee, K. K. (2025). Am I Needed Here? How Psychological Ownership Explains the relationship between Supervisors' Support and Workplace Ostracism. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251319976>
- Walsh, I., Dalmasso, A., & Anand, A. (2021). The Role of Perceived Supervision, Organizational Support and Co-Workers Support to Discourage Knowledge Hiding in Organizations. *Management International*, 25(3), 32–54. <https://doi.org/10.7202/1079212ar>
- Wen, J., & Ma, R. (2021). Antecedents of Knowledge Hiding and Their Impact on Organizational Performance. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.796976>
- Wickremasinghe, H. T., Galahitiyawwe, N. W. K., & Jayawardana, A. K. L. (2025). Impact of psychological safety and self-construal on psychological ownership in access-based co-working spaces: a moderated mediation analysis. *Journal of Corporate Real Estate*, 27(3), 197–218. <https://doi.org/10.1108/JCRE-01-2024-0005>
- Widjaja, W., & Rahnjen Wijayadne, D. (2021). *Knowledge Hiding in Small Medium Enterprise Owned by Family Business: The Role of Knowledge Complexity, Psychological Ownership and Avoidance Motivation*. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3030>
- Wu, M., Li, W., Zhang, L., Zhang, C., & Zhou, H. (2023). Workplace suspicion, knowledge hiding, and silence behavior: A double-moderated mediation model of knowledge-based psychological ownership and face consciousness. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.982440>
- Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y., & Chen, B. (2019). The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding: The moderating role of psychological ownership. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 669–683. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0362>
- Xiao, Z. (2014). Study on the dimension of psychological ownership in the perspective of hierarchy of need. In *BTAIJ* (Vol. 10, Number 14).
- Xu, J., Chen, J., Lan, Q., & Zhao, M. (2025). To share or hide performance pressure: the role of supervisor support in shaping subordinate knowledge management behaviors. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1586812>
- Zhang, B., Liao, W., & Gu, J. (2024). How specialization and diversity of knowledge base contribute to regional knowledge complexity. *Journal of Urban Management*, 13(4), 720–735. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2024.07.009>
- Zhang, W., Leng, S., & Ran, H. (2025). Trusted to share or tempted to hoard? Unpacking employee knowledge hiding through the interplay of leader trust and

knowledge psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 16.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1659249>

Zhang, X., & Gao, Y. (2025). Organizational culture, trust, and supervisor support: drivers of employee commitment in China. *Frontiers in Psychology*, 16.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1548514>

Zhang, Z., Takahashi, Y., & Rezwan, R. B. (2024). Knowledge hiding and social exchange theory: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1516815>