

# Interaksi Sosial dan Kinerja Tenaga Penjual: Peran Mediasi Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan

**Riana Kristiana<sup>1</sup> dan Nurfaishal<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Department of Management, Graduate Program, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh interaksi sosial terhadap kinerja tenaga penjual dan peran mediasi perilaku menyembunyikan pengetahuan terhadap kedua hubungan tersebut. Studi empiris tersebut dilakukan pada 100 (seratus) tenaga penjual di beberapa perusahaan dealer kendaraan di kota Pekanbaru dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Dari sampel yang diambil dengan teknik snowballing sampling berdasarkan kriteria minimum sampel size tersebut, maka ditemukan bahwa interaksi sosial berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Namun, penelitian ini tidak mengidentifikasi bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan memediasi interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual tersebut.

## Kata kunci

Interaksi sosial, kinerja tenaga penjual, perilaku menyembunyikan pengetahuan

## Pendahuluan

Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai informasi, ide, dan keahlian yang diperoleh individu dari pembelajaran, pengalaman, dan penguasaan yang relevan untuk melakukan tugas di tempat kerja (Rhee & Choi., 2017), dikembangkan oleh (Abdillah et al., 2020). Sebuah perusahaan atau organisasi akan berusaha menemukan cara terbaik untuk mengelola pengetahuan secara efektif (Gagne et al., 2019; Jiang et al., 2019; Wang et al., 2014). Pengelolaan pengetahuan yang dimaksud adalah sebuah koordinasi yang disengaja dan sistematis dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses, dan struktur organisasi atau perusahaan untuk menambah nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi (Dalkir, 2011). Dalam perusahaan kemampuan dalam mengelola pengetahuan tersebut akan ditujukan dalam pencapaian target perusahaan, atau dikenal dengan target penjualan. Target penjualan adalah jumlah barang atau jasa yang harus terjual yang telah ditetapkan sebelumnya oleh suatu perusahaan (Swastha, 2012). Sehingga, dapat dikatakan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan merupakan kunci utama dalam pengelolaan pengetahuan tersebut dan merupakan salah satu topik populer di bidang pengelolaan pengetahuan karena dianggap sebagai perilaku pengetahuan produktif anggota organisasi atau perusahaan (Riege, 2005). Meskipun pemahaman yang luas tentang bagaimana berbagi pengetahuan, praktik pengelolaan pengetahuan yang tidak produktif tetap ada di antara pekerja, seperti bawahan berusaha menyembunyikan pengetahuan terhadap rekan kerja dalam organisasi atau perusahaan (Pan et al., 2018; Peng, 2012). Menyembunyikan pengetahuan adalah salahsatu bentuk pengelolaan pengetahuan yang kontraproduktif dimana perilaku ini dapat menghambat informasi didalam perusahaan atau organisasi (Serenko & Bontia, 2016) dan menurunkan kreativitas (Cerne et al., 2014). Literatur menunjukkan motif yang lebih pribadi untuk menyembunyikan pengetahuan, termasuk self-efficacy pengetahuan dan kurangnya pengakuan untuk berbagi pengetahuan (Kumar Jha & Varkkey, 2018); ambisi untuk pengembangan karir (Gray, 2001); dan

\* **CORRESPONDING AUTHOR.** Email: nurfaishalfaisal11@gmail.com

ketidakamanan pekerjaan (Serenko & Bontis, 2016). Sehingga, penelitian dengan topik perilaku pengetahuan sangat dibutuhkan dalam bidang manajemen dan organisasi, terkhusus pada bidang manajemen Sumber Daya Manusia dimana ini akan menarik untuk diselidiki atau diteliti karena hal tersebut akan menunjukkan dampak dari perilaku produktif maupun perilaku kontraproduktif dalam kinerja pekerjaanya.

Aktivitas berbagi pengetahuan dalam pengelolaan pengetahuan tersebut dapat diimplementasikan dengan cara bertukar pikiran, pendapat, atau pengalaman antar pekerja, hal demikian dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan, menganalisa, meningkatkan dan membagikan pengetahuan. (Chen et al., 2001) juga menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan ini merupakan komunikasi interpersonal yang melibatkan komunikasi dan penerimaan pengetahuan dari orang lain, dan salah satu cara utama untuk mentransfer pengetahuan adalah seperti interaksi manusia. Interaksi manusia disini dapat didefinisikan seperti hubungan sosial yang terjadi antar manusia, atau dikenal sebagai interaksi sosial. Namun, dalam aktivitas interaksi sosial dalam usaha menciptakan atau mewujudkan berbagi pengetahuan tersebut, ada upaya yang disengaja oleh seorang individu untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan yang telah diminta oleh rekan lain. Dan hal tersebut hanya dapat dilakukan oleh salah satu pihak yang lebih mengetahui atas bidang tertentu. Upaya dimaksud dikenal dengan istilah perilaku menyembunyikan pengetahuan (Connelly et al., 2012).

Perilaku menyembunyikan pengetahuan ini merupakan salah satu dari beberapa jenis perilaku pengetahuan kontraproduktif (Serenko & Bontis, 2016). Pada penelitian terdahulu menemukan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan memberikan efek positif pada kinerja penjualan individu pencari pengetahuan, meskipun hubungan ini dimoderasi oleh interaksi sosial. Sebaliknya, penelitian tersebut menemukan adanya hubungan negatif antara menyembunyikan pengetahuan (Knowledge Hiding) dan validitas tim (Team Validity), yang dimoderasi oleh struktur penghargaan (Wang et al., 2018). Sedangkan (Abdillah et al., 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh negatif terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan bahawan.

Sementara itu, penelitian yang meneliti ataupun menyelidiki hubungan interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual masih belum banyak dieksplorasi. Begitu juga dengan penelitian yang meneliti ataupun menyelidiki mekanisme yang memediasi hubungannya. Sehingga, penelitian yang berupaya meneliti ataupun menyelidiki hal tersebut, masih sangat diperlukan terkhususnya di Indonesia.

Oleh sebab itu, berdasarkan permasalahan (kesenjangan penelitian) diatas, penelitian ini mengajukan dua pertanyaan utama yaitu apakah interaksi sosial berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual? Jika iya, apakah perilaku menyembunyikan pengetahuan memediasi hubungan antara interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual?

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti atau menyelidiki apakah interaksi sosial yang terjadi pada perusahaan berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjual. Kemudian, penelitian ini juga bertujuan untuk meneliti atau menyelidiki peran perilaku menyembunyikan pengetahuan dalam memediasi hubungan Interaksi Sosial dan kinerja tenaga penjual pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat atau kontribusi untuk pembacanya, terutama di bidang studi manajemen dan organisasi. manfaat atau kontribusi yang dimaksud:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan maupun pemahaman secara umum berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan. Pada khususnya, diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pengaruh interaksi sosial dan peran mediasi menyembunyikan pengetahuan terhadap kinerja tenaga penjual yang ada pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

2. Secara empiris, penelitian ini memilih sampel di Indonesia yang sepengetahuan penulis masih jarang di Indonesia. Studi sebelumnya dilakukan di China (Wang et al., 2018) dan masih jarang ditemukan dalam konteks Asia Tenggara, terutama di Indonesia. Penelitian ini akan memperluas pemahaman interaksi sosial dalam mendorong perilaku menyembunyikan pengetahuan.
3. Secara manajerial, penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi ataupun pengetahuan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual mereka. Dan juga diharapkan dapat menjadi informasi atau pengetahuan tambahan pada penelitian dengan topik atau masalah terkait dikemudian hari, dengan harapan hasil yang lebih baik pula.

## **Tinjauan Pustaka**

### ***Social Exchange Theory***

Prinsip utama dari Social Exchange Theory (SET) adalah hubungan timbal balik. Seperti karyawan membangun hubungan pertukaran dengan orang lain dengan harapan bahwa mereka akan membalas perilaku (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Hubungan tersebut akan melibatkan kontrak psikologis dan kewajiban bersama (Molm et al., 1999). Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, akan ada timbal balik positif dan timbal balik negatif yang menentukan hasil dari pertukaran sosial tersebut (Blau, 1964). Seperti seorang karyawan yang terlibat dalam perilaku negatif terhadap rekan kerja secara implisit akan memunculkan perilaku timbal balik yang serupa atau perilaku berbeda yang tetap menciptakan konsekuensi negatif bagi penyembunyi pengetahuan (Cerne et al., 2014). Atau seperti ketika karyawan diperlakukan dengan cara layak oleh pimpinan maupun rekan kerjanya (lingkungan sosial), maka mereka akan memikirkan hubungan timbal balik dengan pimpinan atau rekan kerjanya dalam hal pertukaran sosial yang lebih utama dibandingkan pertukaran ekonomi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan akan cenderung melakukan tindakan balasan dengan memberikan usaha lebih ke dalam pekerjaan atau dedikasi terhadap pekerjaan yang lebih banyak dan bersedia untuk menjadi lebih banyak terlibat dalam pekerjaan atau mengurangi upayanya dalam hal pekerjaan (Cropanzano et al., 2017). Dalam kata lain, semakin sering karyawan berinteraksi dengan lingkungan sosial pekerjaannya, semakin besar potensi kemungkinan hubungan yang kuat atau lemah dari mereka terhadap lingkungan sosial kerja mereka (Walumbwa et al., 2011). Singkatnya, Social Exchange Theory (SET) menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka (Blau, 1964).

### ***Interaksi Sosial***

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai suatu dorongan untuk menciptakan atau mewujudkan hubungan dengan manusia lainnya. Hubungan yang tercipta atau terwujud antar manusia ini disebut dengan interaksi sosial. Interaksi sosial adalah hubungan antara individu satu dengan individu yang lain sehingga terjadi hubungan timbal balik diantara mereka (Walgito, 2003). Sehingga, untuk mendapatkan hubungan timbal balik tersebut harus didukung dengan tercipta atau terwujud kontak sosial dan komunikasi didalamnya. Seperti yang disebutkan oleh (Soekanto, 2005) bahwa untuk menciptakan atau mewujudkan suatu interaksi sosial diperlukan dua syarat sebagai berikut:

1. Adanya Kontak Sosial. Seperti adanya reaksi dari individu terhadap aksi yang diberikan dari individu lain. Dalam hal ini dapat terjadi antar individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok.

2. Adanya Komunikasi. Seperti menginterpretasikan informasi, sikap atau perilaku orang lain dengan reaksi berdasarkan pengalaman.

Disamping itu, tercipta atau terwujudnya interaksi sosial ini juga didasari oleh beberapa faktor. Ada empat faktor yang mendasari berlangsungnya interaksi sosial yaitu faktor imitasi, faktor sugesti, faktor identifikasi, dan faktor simpati (Ahmadi, 1999). Berikut penjelasan singkatnya:

1. Faktor Imitasi, yaitu seperti suatu proses menirukan sikap atau tingkah laku individu lain yang ada dalam lingkungannya.
2. Faktor Sugesti, yaitu seperti pengaruh ataupun pandangan yang diterima, baik yang berasal dari individu lain maupun diri sendiri.
3. Faktor Identifikasi, yaitu seperti suatu dorongan untuk menjadi identik (sama) dengan individu lain, baik secara lahiriah maupun bathiniah.
4. Faktor Simpati, yaitu seperti perasaan tertarik antar individu satu dengan individu lain.

### ***Kinerja Tenaga Penjual***

Kinerja pada penelitian ini merujuk pada proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan (Trisnantoro dan Agastya, 1996). (Williams & Anderson, 1991) membagi kinerja individu menjadi dua jenis: perilaku kewargaan organisasi dan perilaku peran. Perilaku kewargaan organisasi didefinisikan sebagai perilaku individu yang tidak langsung atau eksplicit diakui oleh sistem formal organisasi di tempat kerjanya, tetapi dapat meningkatkan fungsi organisasi mejadi efektif dan efisien. Sedangkan perilaku dalam peran, atau sebagai prestasi kerja, adalah kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan dan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010) kemudian dikembangkan oleh (Anita et al., 2020). Penelitian ini difokuskan pada kinerja tenaga penjual, yang merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada mereka (Challagalla & Shervani, 1996). Sejalan dengan hal tersebut, kinerja tenaga penjual juga dapat disebut sebagai konsekuensi dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu oleh tenaga penjual dengan sikap, perilaku dan budaya kerja tertentu (Shapiro & Weitz, 1990). Disisi lain juga berpendapat bahwa kinerja tenaga penjual ini merupakan perilaku yang telah dievaluasi dalam kaitannya dengan kontribusinya terhadap tujuan dari organisasi atau perusahaan (Walker et al., 1979). Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga penjual adalah hasil dari proses melaksanakan atau menyelesaikan suatu tindakan, tugas atau fungsi berdasarkan target atau tujuan yang telah ditentukan. Sehingga, akan terlihat disini bahwa kinerja tenaga penjual sangat memberikan pengaruh secara langsung pada hasil penjualan karena merupakan pihak yang menjembatani hubungan antara perusahaan dengan pelanggan (Cravens et al., 1993).

Untuk mengukur keberhasilan pencapaian kinerja tenaga penjual tersebut, ada dua pandangan utama yang mendasari kinerja tersebut yaitu kinerja perilaku (behavior performance) dan kinerja hasil (output performance) (Jaworski & Kohli, 1993),. Berikut penjelasan singkatnya:

1. Kinerja Perilaku (Behavior Performance). Pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kualitatif. Hal tersebut seperti mengukur perilaku atau tindakan tenaga penjual dalam mengemban atau melaksanakan tugas berdasarkan ketelitian, pengelolaan waktu, negosiasi, ataupun strategi penjualan.
2. Kinerja Hasil (Output Performance). Pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kuantitatif. Hal tersebut seperti mengukur hasil kerja tenaga penjual berdasarkan jumlah

produk yang terjual, sumbangan pada laba kotor perusahaan, ataupun bersihnya komisi penjualan.

**Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan**

Perilaku menyembunyikan pengetahuan dapat didefinisikan sebagai suatu upaya yang disengaja oleh individu untuk menahan atau perilaku menyembunyikan pengetahuan yang telah diminta oleh rekan lain (Connelly et al., 2012). Dalam hal ini menunjukkan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan didasari pada dua hal utama yaitu niat dan permintaan (Sarenko & Bontis, 2016). Dimana hal tersebut akan terjadi ketika ada permintaan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya yang membutuhkan, tetapi pemilik pengetahuan berusaha dengan sengaja (niat) untuk tidak membagikannya (Connelly & Zweig, 2015).

Namun, beberapa ahli turut menyebutkan bahwa terjadinya perilaku menyembunyikan pengetahuan ini bukan tanpa alasan, mereka mengemukakan bahwa ada berbagai alasan dibelakangnya mulai dari alasan pribadi hingga organisasi atau perusahaan. Salah satu ahli yang juga mengemukakan alasan yang melatarbelakangi terjadinya perilaku menyembunyikan pengetahuan adalah mereka menyebutkan ada tiga faktor yang melatarbelakangi terjadinya perilaku menyembunyikan pengetahuan (Connelly et al., 2012), berikut adalah faktor-faktor yang dimaksud :

1. Faktor Organisasi, yaitu seperti kekayaan media dan budaya organisasi.
2. Karakteristik Pengetahuan yang diminta, yaitu seperti tingkat kompleksitas pengetahuan yang meningkatkan terjadinya perilaku menyembunyikan pengetahuan.
3. Dinamika antar individu (antara penyembunyi dan pencari pengetahuan), yaitu seperti semakin besar tingkat ketidakpercayaan antar individu, semakin besar kemungkinan menyembunyikan pengetahuan.

Kemudian (Connelly et al., 2012) juga mengidentifikasi perilaku menyembunyikan pengetahuan ini kedalam tiga jenis, sebagai berikut:

1. Mengelak Menyembunyikan (Evasive Hiding). Pada jenis ini, pelaku menyembunyikan pengetahuan tidak memberikan pengetahuan dengan memberikan informasi atau pengetahuan yang tidak akurat atau yang salah kepada rekan kerjanya.
2. Pura-Pura Tidak Mengerti (Playing Dumb). Pada jenis ini, pelaku menyembunyikan pengetahuan tidak memberikan pengetahuan dengan berpura-pura tidak mengetahui atau tidak memahami pengetahuan yang diminta oleh rekan kerjanya.
3. Persembunyian yang Dirasionalkan (Rationalized Hiding). Pada jenis ini, pelaku menyembunyikan pengetahuan tidak memberikan pengetahuan yang diminta rekan kerja dengan cara memberikan alasan atau dasar kebenaran kenapa pengetahuan atau informasi tersebut tidak dapat di bagikan, misalnya karena pihak lain tidak memberikan izin untuk melakukannya.

Tentu saja pada akhirnya pelaku yang terlibat pada aktivitas menyembunyikan pengetahuan ini akan mendapatkan akibat yang setimpal atas perilakunya. Dapat dikatakan pada aktivitas menyembunyikan pengetahuan ini akan memberikan dua sisi akibat pada pelaku yang terlibat aktivitas tersebut seperti akibat baik ataupun buruk.

Salah satu akibat baik yang akan dirasakan atau didapatkan oleh pelaku menyembunyikan pengetahuan adalah perilaku menyembunyikan pengetahuan dapat berperan dalam membantu mempertahankan kepentingan bagi organisasi atau perusahaan, terutama dalam pengaturan penjualan dimana sesama karyawan akan bersaing untuk penjualannya (Empson, 2001; Mudambi & Navarra, 2004). Sehingga dapat dikatakan bahwa akibat positifnya adalah tercapainya keunggulan bersaing (competitive advantage) pada perusahaan atau individu yang menyembunyikan pengetahuan tersebut.

Sedangkan, akibat buruk yang akan dirasakan atau didapatkan oleh pelaku menyembunyikan pengetahuan adalah terkikisnya hubungan interpersonal karena

munculnya ketidakpercayaan diantara karyawan (Cerne et al., 2014). Ini juga disebabkan oleh individu atau kelompok yang hanya terfokus pada hal-hal yang mementingkan dirinya sendiri (Singh, 2019). Dimana hal tersebut merujuk pada alasan untuk ambisi dalam pengembangan karir mereka (Gray, 2001). Dan dapat disimpulkan bahwa akibat negatif dari perilaku menyembunyikan pengetahuan adalah menciptakan atau mewujudkan rasa tidak saling percaya antar rekan kerja.

### ***Pengembangan Hipotesis***

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau sub masalah yang diajukan oleh peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori dan masih harus diuji kebenarannya (Riduwan, 2010). Berikut adalah beberapa hipotesis dari penelitian ini:

### ***Interaksi Sosial dan Kinerja Tenaga Penjual***

Mendapatkan pengetahuan yang relevan dengan penjualan seperti mencakup teknik penjualan dan informasi atau ide tentang produk dan pelanggan dapat membantu memfasilitasi penjualan (Jasmand et al., 2012). Hal tersebut sangat berguna sekali untuk para tenaga penjual yang merupakan wakil perusahaan yang berhubungan langsung dengan para konsumen, sehingga mereka dapat mempengaruhi pelanggan untuk membeli atau tidak (Kotler, 2016). Disamping itu, pengetahuan tersebut juga sangat penting karena secara langsung dapat menentukan tingkat kinerja, pengembangan karir, penghargaan, serta mendapatkan bonus finansial maupun non-finansial (Arnett & Badrinarayanan, 2005).

Maka, untuk mendapatkan pengetahuan yang relevan tersebut, para tenaga penjual harus memelihara hubungan sosialnya dengan rekan kerjanya dengan mewujudkan interaksi sosial. Interaksi sosial dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan mengetahui secara pribadi atau memelihara hubungan sosial dengan rekan kerja (De Clercq et al., 2009). Hal tersebut akan memungkinkan para pekerja menjadi aktif mencari peluang untuk lebih mandiri dalam memperoleh pengetahuan, sehingga menjadi karyawan yang lebih berkompeten (Deci & Ryan, 1985).

Sehingga, dalam hal ini dapat menghasilkan sebuah hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Interaksi Sosial Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Tenaga Penjual.

### ***Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan***

Pengetahuan merupakan sumber daya yang sangat penting untuk pertumbuhan profesional para karyawan atau pekerja sebuah perusahaan. Namun, perilaku menyembunyikan pengetahuan diantara mereka tidak dapat sepenuhnya dihindari ataupun dihilangkan. Mengingat mereka juga dapat mengevaluasi kinerja menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan mereka sendiri berdasarkan perilaku ataupun hasil akhir yang mereka peroleh (Barker, 1999). Ditambah pula terdapat banyak faktor yang mendukung ataupun tidak mendukung dibelakangnya seperti budaya organisasi, nilai dan norma (Conelly et al., 2012).

Hal ini menunjukkan menyembunyikan pengetahuan akan memberikan pengaruh yang cukup signifikan antara keberlangsungan para pekerja dan juga kinerja individu mereka. Dalam kata lain, untuk menghasilkan hasil yang memuaskan untuk organisasi atau perusahaan dan individu itu sendiri, mereka yang akan mengontrol atau mengendalikan diri mereka sendiri. Hal tersebut seperti mereka memutuskan untuk bersikap kooperatif di organisasi atau perusahaan dalam memaksimalkan kelangsungan hidup tim atau lebih

memutuskan untuk meningkatkan kompetensi dalam mengakuisisi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja individu mereka.

Berdasarkan kondisi tersebut, penulis dapat berasumsi bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan yang terjadi di tempat kerja atau perusahaan adalah sebuah sumber daya pekerjaan yang dapat memediasi hubungan interaksi diantara para pekerja hingga kinerja akhir yang dihasilkan mereka. Maka dari penjabaran atau penjelasan diatas menghasilkan beberapa hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 2 : Interaksi Sosial Berpengaruh Negatif Terhadap Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan.

Hipotesis 3 : Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Tenaga Penjual.

Hipotesis 4 : Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan Memediasi Interaksi Sosial dan Kinerja Tenaga Penjual.

## **Metode Penelitian**

### ***Sampel dan Prosedur Pengumpulan Data***

Dalam suatu penelitian, tidak akan terlepas dari populasi dan sampel. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan (Sugiyono, 2010). Sehingga, dapat dikatakan populasi disini merujuk pada seluruh objek yang diteliti yang memiliki persamaan karakteristik.

Sedangkan, sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Dalam teknik pengambilan sampel, penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu snowballing sampling, adalah teknik pengambilan sampel, di mana subjek yang ada memberikan rujukan untuk merekrut sampel yang diperlukan untuk studi penelitian (Fink, 2003). 100 (seratus) orang responden secara sukarela bersedia untuk terlibat dalam pengisian kuesioner (Tabel 3.1). untuk mencapai kekuatan statistik (statistic power) yang cukup tinggi, kecukupan jumlah sampel diputuskan berdasarkan kriteria “minimum sampel size” yang digunakan dalam analisa “Structural Equation Modeling” yaitu 5 (lima) s.d 20 (duapuluh) dikali jumlah item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian (Chin, 2010, Screiber, 2008).

Kemudian, sumber datanya berasal dari data primer, dimana data tersebut diperoleh langsung dari sumber asli (Indriantoro & Soepomo, 2002). Dan pada penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui kuesioner, dimana responden akan menjawab pernyataan maupun pertanyaan terkait interaksi sosial, kinerja tenaga penjual dan perilaku menyembunyikan pengetahuan. Adapun jumlah item pertanyaan yang ada dalam penelitian ini adalah : 17 item pertanyaan yang terdiri dari : (1) 3 item pertanyaan untuk mengukur variabel interaksi sosial; (2) 10 item pertanyaan untuk mengukur variabel kinerja tenaga penjual; dan (3) 4 item pertanyaan untuk mengukur variabel perilaku menyembunyikan pengetahuan.

Responden yang terlibat adalah Pria (69 responden, [69.00%]). Selanjutnya dalam penelitian ini mayoritas berusia dibawah 35 tahun (87 responden, [87.00%]). Dalam tingkat pendidikan mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan lainnya (44 responden, [44.00%]). Sementara itu berdasarkan masa kerja, responden yang terlibat dalam penelitian ini mayoritas telah bekerja dibawah 3 tahun (42 responden, [42.00%]) diikuti dengan responden yang telah bekerja 3 hingga 7 tahun (41 responden, [41.00%]).

### ***Instrumen Pengukuran Variabel Penelitian***

Penelitian ini akan meneliti tiga Variabel sebagai berikut : (1) Interaksi Sosial sebagai Variabel Independen (X), (2) Kinerja Tenaga Penjual sebagai Variabel Dependen (Y1), dan (3) Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan (Y2). Kemudian, Instrumen untuk mengukur ketiga variabel tersebut mengadopsi dari artikel-jurnal dengan topik terkait.

Instrumen dari setiap variabel dibutuhkan untuk menghubungkan antara konsep yang abstrak dengan empiris (Neuman, 2011). Mengingat bahwa item pengukuran asli dalam penelitian ini diadopsi dari artikel jurnal yang ditulis dengan Bahasa Inggris, sehingga semua item dalam kuesioner akan diterjemahkan ke Bahasa Indonesia. Untuk memastikan validitas butir-butir pengukuran yang ditulis dalam Bahasa yang berbeda, maka dilakukan teknik “translation-back procedure” dimana setiap item akan dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia dan kemudian diterjemahkannya kembali ke Bahasa Inggris (Brislin, 1970, 1980) dikembangkan oleh (Abdillah et al., 2020).

Untuk mengukur hal tersebut, maka penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut (Sugiyono, 2010) skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi terhadap individu atau kelompok terkait dengan fenomena sosial yang sedang menjadi subjek penelitian. Dan pada penelitian ini, skala likert tersebut akan menyajikan tujuh (7) tingkat nilai yang nantinya dipergunakan untuk analisis kuantitatif.

### ***Interaksi Sosial***

Interaksi sosial dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan mengetahui secara pribadi dan/atau memelihara hubungan sosial yang dekat dengan rekan kerja (De Clercq et al., 2009). Interaksi sosial diukur dengan tiga item yang diadaptasi dari De Clercq et al (2009) (De Clercq et al., 2009) dan (Lin & Huang, 2010). Item-item pada tabel 3.2 responden diminta untuk melaporkan sejauh mana kesepakatan mereka tentang hubungan dekat sesama rekan kerja, mencari informasi dan memelihara hubungan sosial di tempat kerja. Responden disini adalah tenaga penjual. Responden menanggapi item ini pada skala likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 7 (“sangat setuju”).

### ***Kinerja Tenaga Penjual***

(Williams & Anderson, 1991) membagi kinerja individu menjadi dua jenis: perilaku kewargaan organisasi dan perilaku peran. Perilaku kewargaan organisasi didefinisikan sebagai perilaku individu yang tidak langsung atau eksplicit diakui oleh sistem formal organisasi di tempat kerjanya, tetapi dapat meningkatkan fungsi organisasi menjadi efektif dan efisien. Sedangkan perilaku dalam peran, atau sebagai prestasi kerja, adalah kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan dan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Anita et al, 2020). Kinerja tenaga penjual diukur menggunakan 8 (delapan) item, meskipun awalnya ada 10 item yang diadaptasi dari (Williams & Anderson, 1991) karena 2 (dua) item tidak berlaku untuk penelitian ini. Beberapa contoh item pada tabel 3.3 adalah responden akan ditanya “selama setahun terakhir, seberapa sering anda bertindak dengan cara berikut saat melakukan pekerjaan” : (1) menyelesaikan tugas yang diberikan dengan cukup; (2) memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam uraian tugas. Responden menanggapi item ini pada skala likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 7 (“sangat setuju”).

### ***Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan***

Menyembunyikan Pengetahuan didefinisikan sebagai upaya yang disengaja oleh karyawan untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan yang mereka miliki ketika rekan kerjanya meminta atau membutuhkannya (Rhee & Choi, 2017) dan sudah diadopsi kedalam versi Indonesia oleh (Abdillah et al, 2020). Empat item untuk mengukur perilaku menyembunyikan pengetahuan diadopsi dari (Rhee & Choi, 2017). Seperti yang tercantum Item-item pada tabel 3.4, dimana responden ditanya bagaimana mereka merespon ketika sesama rekan kerja meminta pengetahuan. Mereka akan diminta untuk mengingat interaksi terakhir dengan rekan kerja yang meminta pengetahuan dari mereka dan bagaimana mereka menanggapi. Responden disini adalah tenaga penjual. Responden menanggapi item ini pada skala likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“tidak pernah”) hingga 7 (“selalu”).

### ***Variabel Kontrol***

Penelitian terdahulu menemukan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan memberikan efek positif pada kinerja penjualan individu pencari pengetahuan, meskipun hubungan ini dimoderasi oleh interaksi sosial. Sebaliknya, penelitian tersebut menemukan adanya hubungan negatif antara menyembunyikan pengetahuan (Knowledge Hiding) dan validitas tim (Team Validity), yang dimoderasi oleh struktur penghargaan (Wang et al, 2018), Penelitian saat ini mempertimbangkan faktor individu termasuk usia, pendidikan, masa kerja organisasi, jenis kelamin (Gottfredson & Hirchi, 1990).

### ***Analisa Data Penelitian***

#### ***Level of Analysis***

Dalam organisasi, untuk memastikan kesesuaian konstruk pengukuran, analisis data dan interpretasi, konsep-konsep yang di bahas dalam sebuah penelitian harus cocok dengan Empirical Of Analysis (Klein & Kozlowski, 2000; Neuman, 2011) Penelitian ini akan fokus pada Individual Level of Analysis merupakan level analisis yang menekankan pada individu sebagai pengambil kebijakan, fokusnya terletak pada bagaimana individu tersebut membuat kebijakan, persepsi dan mispersepsi apa yang dimiliki, cara interaksi individu tersebut dengan kelompok kecil hingga teratas, dan sebagainya (Neack, 2008). Sehingga level analisis tersebut sesuai dengan penelitian ini yang mengukur pendapat atau persepsi tenaga penjual pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

#### ***Analisis SEM-PLS***

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS melalui perangkat lunak WarpPLS 5.0. Penggunaan alat ukur atau alat uji ini dikarenakan menimbang dari jumlah sampel pada penelitian ini yang tidak begitu besar. Seperti yang diketahui bahwa SEM-PLS merupakan metode analisis yang powerfull dan sering juga disebut sebagai soft modeling karena mampu menguji data yang memiliki jumlah sampel yang kecil (Latan dan Ghozali, 2012). Informasi yang dihasilkan dan mudah diinterpretasikan terutama pada model yang kompleks atau hipotesis model, dapat digunakan pada data set yang kecil, tidak mengisyaratkan asumsi normalitas, linearitas dan heteroskedatisitas, serta dapat digunakan pada indikator yang bersifat reflektif dan formatif terhadap variabel latennya (Willy Abdillah, 2015).

Dalam SEM, prosedur analisis data umumnya terdiri dari dua langkah yaitu evaluasi model pengukuran (evaluation of measurement model) dan evaluasi model struktural (evaluation of the structural model). Evaluasi model struktural (evaluation of the structural model) bertujuan untuk menentukan hubungan antar variabel dengan variabel yang diamati (Schreiber, 2008, p. 84).

Pertama Evaluasi model pengukuran (evaluation of measurement model) terdiri atas tiga bagian, yaitu :

1. Uji kecocokan model (Model Fit) yang bertujuan menentukan apakah model yang dibangun dalam penelitian ini baik (Wetzels, Odekerken-Schroder, & Van Oppen, 2009). Model fit dan indeks kualitas dalam penelitian ini meliputi rata-rata Koefisien jalur "The Average Path Coefficient" (APC), rata-rata R-Square "Average R-square" (ARS), dan rata-rata faktor inflasi varian "The Average Variance Inflation Factor" (AVIF). Analisis PLS juga menghitung indeks "Goodness Of Fit" (GoF). Indeks GoF bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model luar dan dalam di PLS (Tenenhaus, et al, 2005).
2. Hasil skala model pengukuran (Measurement Scales Validation), penelitian ini menganalisis model pengukuran dengan cara memvalidasi skala pengukuran dari setiap variabel (Chin, 2010). Skala model pengukuran (Measurement Scales Validation) dalam SEM-PLS bertujuan mengevaluasi validasi skala, terutama untuk item reflektif dalam tiga langkah (Hair et al, 2014).
  - a. Penilaian "internal consistency reliability" dilakukan dengan mengevaluasi nilai-nilai Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) dan "Composite Reliability".

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan ukuran reliabilitas konstruk (composite reliability) dan/atau cronbach's alpha's. Kriteria pengujian apabila nilai composite reliability  $\alpha$  0,70 dan atau nilai cronbach's alpha's  $\alpha$  0,60 maka dapat dinyatakan konstruk telah reliabel.
  - b. Penilaian "Convergent Validity" dilakukan dengan mengevaluasi "Factor Loadings" dan "Average Variance Extracted (AVE)" (Fornell & Lacker, 1981).
    - Loading Factor yaitu sebuah indikator dinyatakan memiliki convergent validity apabila nilainya  $\alpha$  0,50 – 0,70. Artinya bahwa kontribusi untuk mengukur variabel latennya minimal 50%.
    - Average Variance Extracted (AVE) yaitu merupakan rata-rata nilai varians keseluruhan indikator yang diekstraksi dari variabel laten. Sebuah indikator dinyatakan memiliki convergent validity apabila nilai AVE  $\alpha$  0,50. Artinya bahwa rata-rata varian keseluruhan indikator yang dijelaskan oleh varian latennya minimal 50%.
  - c. Menilai "Discriminant Validity" untuk tindakan reflektif dilakukan dengan menggunakan kriteria "Fornell & Lacker" dimana korelasi dengan konstruk apa pun harus di bawah akar kuadrat dari AVE (Fornell & Lacker, 1981).
    - Akar AVE dan korelasi antar variabel laten yaitu sebuah indikator yang memiliki validasi diskriminan apabila nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel laten. Hal ini berarti indikator yang mengukur suatu variabel hanya dapat mengukur variabel tersebut.
    - Cross Loading yaitu sebuah indikator dinyatakan memiliki validitas diskriminan apabila loading factor yang mengukur variabel latennya lebih besar dari nilai cross loading (korelasi indikator dengan variabel latennya).
3. Varians metode umum / CMV (Common Method Variance), bertujuan untuk melihat apakah data dalam penelitian ini menghasilkan CMV bias atau tidak (Podsakoff & MacKenzie, 2012). Bertujuan untuk memastikan common method bias dapat dikendalikan, penelitian ini menggunakan full collinearity FIV untuk mengevaluasi masalah (Kock, 2015).

Kedua Evaluasi model struktural (evaluation of the structural model) merupakan evaluasi model struktural dalam analisis PLS-SEM yang dilakukan untuk menguji hipotesis (Anita et al., 2021). Bertujuan untuk mendukung prediksi hipotesis yang diajukan, penelitian ini menguji hipotesis setelah mengontrol variabel. Evaluasi terhadap model struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel dan membuktikan hipotesis (Abdillah et al., 2017).

Variabel dalam penelitian ini adalah interaksi sosial, kinerja tenaga penjual dan perilaku menyembunyikan pengetahuan.

## Hasil Penelitian

### *Model Evaluasi Pengukuran (Evaluation Of Measurement Model)*

#### *Hasil Uji Kecocokan Model (Model Fit)*

Pada tabel 1 menampilkan hasil uji kecocokan model (model fit) dalam analisis PLS, pada penelitian ini meliputi rata-rata R-square (Average R-Square) (ARS), koefisien jalur rata-rata (Average Path Coefficient) (APC), faktor inflasi varians rata-rata (Average block VIF) (AVIF). Hasilnya menunjukkan bahwa model kecocokan dengan data [ARS = 0.374 ( $p < 0.001$ ); APC = 0.362 ( $p < 0.001$ ); AVIF = 1.012 (3.3)]. Nilai VIF yang lebih rendah dari 3.3 menunjukkan bahwa model tersebut bebas dari masalah multikolionieritas (Hair et al., 2014).

**Tabel 1.** Hasil Uji Kecocokan Model (Model Fit)

| Kriteria Quality Indices            | Value | Rule of thumb                                                                                          |
|-------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Average R-Square (ARS)              | 0.374 | p-value < 0.05                                                                                         |
| Average Path Coefficient (APC)      | 0.362 | p-value < 0.05                                                                                         |
| Average block VIF (AVIF)            | 1.012 | <3.3                                                                                                   |
| Tenenhaus GoF (GoF)                 | 0.525 | $\geq 0.10$ (small effect size), $\geq 0.25$ (medium effect size), dan $\geq 0.36$ (large effect size) |
| Koefisien Q-squared (Q2) :          |       | >0 (acceptable predictive model)                                                                       |
| Kinerja tenaga penjual              | 0.709 |                                                                                                        |
| Perilaku menyembunyikan pengetahuan | 0.030 |                                                                                                        |

Note:\*\*\*p <0.001

\*\*\* signifikan pada level 0.001.

Hasil pengujian juga menghitung indeks Goodness of Fit (GoF). Indeks GoF bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model luar dan dalam di PLS (Tenenhaus et al., 2005). Nilai batas untuk GoF adalah 0.10 (kecil), 0.25 (sedang) dan 0.36 (besar) (Wetzel et al., 2009). GoF yang dihitung dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa nilainya adalah 0.525, lebih besar dari nilai ambang batas 0.36. hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini berkinerja baik (Wetzel et al., 2009). Selain itu, koefisien Q2 pada tabel 4.5 menunjukkan hasil nilai yang lebih besar dari nol (0), yang menjelaskan bahwa model memiliki nilai prediksi yang dapat diterima (O'Cass & Weerawardena, 2010).

### *Hasil Skala Model Pengukuran (Measurement Scales Validation)*

Analisa model pengukuran dalam SEM-PLS bertujuan mengevaluasi skala pengukuran setiap variabel dalam tiga langkah (Hair et al., 2014).

**Tabel 2.** Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

| Variabel              | Item | Loadings | A     | CR    | AVE   |
|-----------------------|------|----------|-------|-------|-------|
| Interaksi Sosial (IS) | IS01 | 0.878*** | 0.852 | 0.910 | 0.772 |
|                       | IS02 | 0.847*** |       |       |       |
|                       | IS03 | 0.909*** |       |       |       |

|                                           |       |          |       |       |       |
|-------------------------------------------|-------|----------|-------|-------|-------|
| Kinerja Tenaga Penjual (KTP)              | KTP01 | 0.898*** | 0.930 | 0.944 | 0.683 |
|                                           | KTP02 | 0.910*** |       |       |       |
|                                           | KTP03 | 0.922*** |       |       |       |
|                                           | KTP04 | 0.766*** |       |       |       |
|                                           | KTP05 | 0.556*** |       |       |       |
|                                           | KTP08 | 0.857*** |       |       |       |
|                                           | KTP09 | 0.723*** |       |       |       |
|                                           | KTP10 | 0.907*** |       |       |       |
| Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan (PMP) | PMP01 | 0.728*** | 0.890 | 0.925 | 0.757 |
|                                           | PMP02 | 0.907*** |       |       |       |
|                                           | PMP03 | 0.927*** |       |       |       |
|                                           | PMP04 | 0.902*** |       |       |       |

Catatan : a = Cronbach's alpha coefficients, CR = Composite Reliability coefficient, dan AVE = Average Variances Extracted, \*\*\* signifikan pada level 0.001.

Tahap pertama adalah menguji atau mengevaluasi konsistensi internal dari realibilitas setiap variabel. Tabel 2 menunjukkan bahwa semua nilai Cronbach's alpha coefficients ( $\alpha$ ) 0.852 - 0.930. Demikian juga tabel tersebut juga menggambarkan bahwa seluruh nilai Composite Reliability coefficient (CR) berada pada kisaran 0.910 - 0.944. Nilai-nilai ini melebihi nilai ambang batas 0.6 (Fornell & Lacker, 1981) dikembangkan oleh (Abdillah et al., 2020). Hal ini menggambarkan bahwa instrumen untuk masing-masing variabel konsistensi realibilitas yang baik.

Selanjutnya tabel 3 diatas juga menjelaskan bahwa semua skor masing-masing variabel berbeda antara 0.556 - 0.927. Nilai-nilai ini melebihi nilai ambang batas 0.5 (Wixom & Watson, 2001) dikembangkan oleh (Abdillah et al., 2020).. Selain itu tabel juga menjelaskan bahwa semua nilai rata-rata Average Variances Extracted (AVE) untuk semua variabel adalah 0.683 - 0.772. Ini melebihi nilai ambang batas 0.5. Hasil ini (nilai Loadings dan AVE) menggambarkan bahwa pengukuran untuk setiap variabel memiliki validitas konvergen yang memadai.

**Tabel 3.** Hasil Loadings dan Crossloading

|       | Interaksi Sosial | Kinerja Tenaga Penjual | Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan |
|-------|------------------|------------------------|-------------------------------------|
| IS01  | (0.878)          | 0.015                  | -0.095                              |
| IS02  | (0.847)          | -0.013                 | 0.025                               |
| IS03  | (0.909)          | -0.002                 | 0.069                               |
| KTP01 | -0.069           | (0.898)                | 0.118                               |
| KTP02 | 0.145            | (0.910)                | 0.076                               |
| KTP03 | 0.020            | (0.922)                | 0.036                               |
| KTP04 | -0.164           | (0.766)                | 0.038                               |
| KTP05 | 0.044            | (0.556)                | -0.161                              |
| KTP08 | 0.041            | (0.857)                | -0.009                              |
| KTP09 | 0.104            | (0.723)                | -0.192                              |
| KTP10 | -0.108           | (0.907)                | -0.003                              |
| PMP01 | 0.009            | 0.034                  | (0.728)                             |
| PMP02 | -0.080           | 0.058                  | (0.907)                             |
| PMP03 | 0.026            | -0.028                 | (0.927)                             |
| PMP04 | 0.047            | -0.057                 | (0.902)                             |

Catatan : 1 = interaksi sosial; 2 = kinerja tenaga penjual; 3 = perilaku menyembunyikan pengetahuan.

Tahap kedua adalah pengujian validitas pada setiap variabel. Uji validitas terdiri dari dua pengujian ada dua pengujian : (1) uji validitas konvergen; (2) uji validitas diskriminan. Pengujian validitas konvergen, setiap item pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki loadings  $\geq 0.50$  (Chin, 2010). Pada tabel 4.6 dapat dilihat nilai AVE setiap variabel adalah diatas 0.50. berdasarkan kedua hasil tersebut (nilai loadings dan AVE), maka dapat

disimpulkan bahwa item pertanyaan yang ada pada skala pengukuran variabel valid secara konvergen.

**Tabel 4.** Hasil Pengujian Kriteria “Fornell-Larcker Criterion”

|                                     | Interaksi Sosial | Kinerja Tenaga Penjual |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|
| Interaksi Sosial                    | (0.878)          |                        |
| Kinerja Tenaga Penjual              | 0.733            | (0.826)                |
| Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan | -0.031           | -0.070                 |

Catatan :  $n = 100$ . Akar kuadrat dari *Average Variances Extracted* (AVE) ditunjukkan dalam tanda kurung di sepanjang diagonal.

Selanjutnya tahap ketiga yaitu menilai validitas diskriminan, untuk menguji validitas diskriminan “Fornell-Larcker Criterion” dilakukan dengan menggunakan kriteria (Fornell & Lacker, 1981). Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai kuadrat AVE lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk dalam kolom yang sama. Seperti terlihat pada tabel, nilai kuadrat AVE untuk Interaksi Sosial (0.878) lebih tinggi dari nilai korelasi antara Kinerja Tenaga Penjual (0.733) dan Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan (-0.031). Terakhir nilai kuadrat AVE untuk Kinerja Tenaga Penjual (0.826) lebih tinggi dari nilai korelasi antara Kinerja Tenaga Penjual dan Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan (-0.070). Hasil ini menggambarkan variabel dalam penelitian ini valid secara diskriminan.

#### *Hasil Pengujian Varians Metode Umum Common Method Variance (CMV)*

Penelitian ini mengumpulkan data pada waktu dan sumber yang sama. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa data tersebut masih berpotensi menghasilkan bias Common Method Variance (CMV) (Podsakoff et al., 2003, 2012). Untuk memastikan bias metode umum dapat dikendalikan, penelitian ini menggunakan Collinearity VIFs untuk mengevaluasi masalah (Kock, 2015).

**Tabel 5.** Hasil Pengujian Full Collinearity VIFs

| Interaksi Sosial | Kinerja Tenaga Penjual | Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan |
|------------------|------------------------|-------------------------------------|
| 2.163            | 2.171                  | 1.006                               |

Hasil tabel 5 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai Full Collinearity VIFs lebih rendah dari 3.3 Dengan demikian, data dalam penelitian ini tidak berpotensi Full Common Method Variance (CMV) (Kock, 2015).

#### *Hasil Pengujian Evaluasi Model Struktural (Structural Model Evaluation)*

Evaluasi model struktural dalam analisis SEM-PLS dilakukan untuk menguji hipotesis. Setelah melakukan evaluasi terhadap model pengukuran, penelitian ini selanjutnya mengevaluasi model struktural. Model struktural bertujuan untuk menguji seluruh hipotesis yang diajukan. Selanjutnya, menunjukkan nilai koefisien jalur yang dihasilkan oleh analisis SEM-PLS dari model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini.

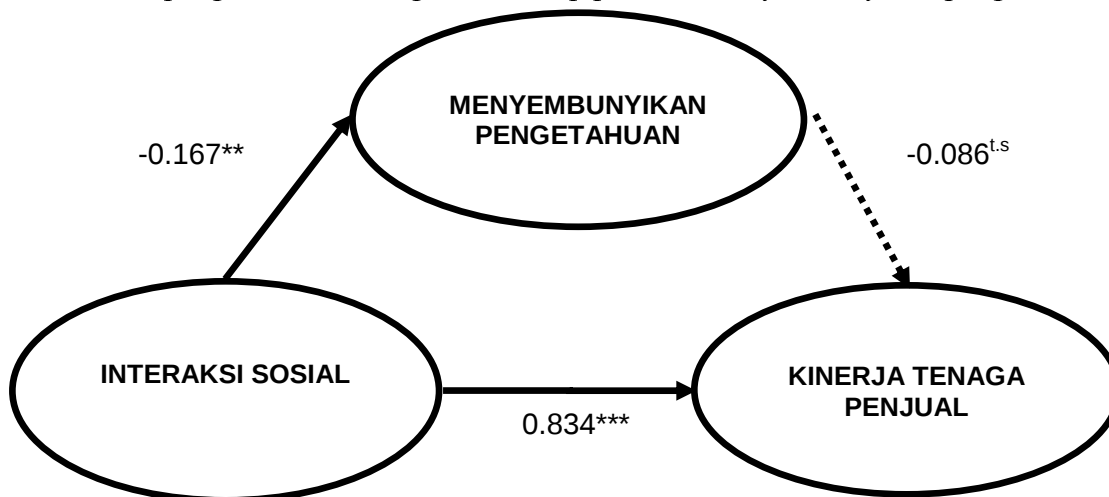
Hipotesis pertama (H1) memprediksi bahwa interaksi sosial berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\alpha = 0.834$ ,  $p < 0.01$ ). tabel tersebut menunjukkan bahwa tanpa variabel mediasi secara langsung interaksi sosial secara positif terhadap kinerja tenaga penjual.

**Tabel 6.** Hasil Pengujian Hipotesis

|                                                                                                             |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Full Model                                                                                                  |                       |
| Pengaruh Langsung<br>Interaksi sosial –Kinerja tenaga penjual                                               | 0.834***              |
| Interaksi sosial –Perilaku menyembunyikan pengetahuan                                                       | -0.167**              |
| Perilaku menyembunyikan pengetahuan –Kinerja tenaga penjual                                                 | -0.086 <sup>t.s</sup> |
| Pengaruh Tidak Langsung<br>Interaksi sosial –Perilaku menyembunyikan pengetahuan<br>–Kinerja tenaga penjual | 0.014 <sup>t.s</sup>  |
| R-squared<br>R2 (Perilaku menyembunyikan pengetahuan)                                                       | 0.028                 |
| R2 (Kinerja tenaga penjual)                                                                                 | 0.719                 |

<sup>t.s</sup> = tidak signifikan, \*\*\*signifikan pada level 0.01, \*\* signifikan pada level 0.05, \* signifikan pada level 0.10

Hipotesis kedua (H2) memprediksi bahwa interaksi sosial berpengaruh negatif terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\alpha = -0.167$ ,  $p < 0.01$ ). tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel interaksi sosial berpengaruh secara negatif terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan.



<sup>t.s</sup> = tidak signifikan, \*\*\*signifikan pada level 0.01, \*\* signifikan pada level 0.05, \* signifikan pada level 0.10.

**Gambar 1.** Full Model

Hipotesis ketiga (H3) memprediksi bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjual.

Hipotesis 4 (H4) peran mediasi perilaku menyembunyikan pengetahuan tidak dapat diuji lagi.

## Pembahasan

Interaksi sosial adalah salah satu aktivitas berbagi pengetahuan dimana dalam penyelenggaraannya terjadi hubungan timbal balik diantara pelakunya. Hal ini sejalan dengan prinsip utama dari Social Exchange Theory (SET) dimana hasil pertukaran sosial tersebut ditentukan oleh hubungan timbal baliknya. Pada penelitian ini, hasil yang dimaksud merujuk pada kinerja tenaga penjual, yaitu tercapainya target penjualan yang telah ditentukan perusahaan.

Untuk menciptakan atau mewujudkan hasil yang terbaik, secara langsung maupun tidak langsung para pekerja melibatkan perilaku kontraproduktif. Perilaku yang dimaksud pada

penelitian ini adalah perilaku menyembunyikan pengetahuan, dimana ditemukan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan tidak memediasi interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual. Berikut adalah uraian hasil penelitian dengan implikasi teoritis, empiris dan manajerial:

### ***Implikasi Teoritis***

Secara umum, variabel penelitian ini adalah interaksi sosial, kinerja tenaga penjual, dan perilaku menyembunyikan pengetahuan. Secara khusus, penelitian ini meneliti atau menyelidiki peran dari perilaku menyembunyikan pengetahuan dalam memediasi interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, dan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara perilaku menyembunyikan pengetahuan terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan kata lain, perilaku menyembunyikan pengetahuan tidak memediasi interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa tanpa variabel mediasi secara langsung interaksi sosial secara positif terhadap kinerja tenaga penjual (H1). Hal tersebut selaras dengan apa yang telah disampaikan oleh Jasmand et al (2012) bahwa mendapatkan pengetahuan yang relevan dengan penjualan seperti mencakup teknik penjualan dan informasi atau ide tentang produk dan pelanggan dapat membantu memfasilitasi penjualan. Dengan kata lain, interaksi sosial yang tercipta atau terwujud diantara tenaga penjual dapat menjadi peluang dalam memperoleh pengetahuan secara mandiri, sehingga tenaga penjual menjadi lebih berkompeten (Deci & Ryan, 1985).

Berdasarkan Social Exchange Theory (SET) (Blau, 1964), penelitian ini menemukan bahwa interaksi sosial berpengaruh secara negatif terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan (H2). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual yang terlibat pada aktivitas menyembunyikan pengetahuan mendapatkan akibat yang setimpal atas perilakunya. Namun, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara perilaku menyembunyikan pengetahuan terhadap kinerja tenaga penjual (H3) dan hal tersebut akan merujuk kepada perilaku menyembunyikan pengetahuan tidak memediasi interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual (H4). Sehingga, dapat dikatakan bahwa hasil akhir pada penelitian ini mengidentifikasi bahwa pola konsekuensi yang terwujud atau tercipta adalah tidak ada pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel lainnya.

### ***Implikasi Empiris***

Studi sebelumnya dilakukan di China (Wang et al., 2018) dan masih jarang ditemukan dalam konteks Asia Tenggara, terutama di Indonesia. Sehingga, dengan memilih sampel di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini juga berkontribusi untuk memperluas pemahaman pada topik interaksi sosial dalam mendorong perilaku menyembunyikan pengetahuan.

### ***Implikasi Manajerial***

Hasil dari penelitian ini memberikan informasi atau pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Berikut adalah uraian hasil penelitian dengan implikasi manajerial (praktikal) didalamnya:

### ***Interaksi Sosial dan Kinerja Tenaga penjual***

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan timbal balik antara tenaga penjual dalam aktivitas interaksi sosial berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja tenaga penjual. Hal ini seperti mendapatkan pengetahuan yang relevan dengan penjualan seperti

mencakup teknik penjualan dan informasi atau ide tentang produk dan pelanggan yang dapat membantu memfasilitasi penjualan (Jasmand et al., 2012). Sehingga, akan memungkinkan para pekerja menjadi aktif mencari peluang untuk lebih mandiri dalam memperoleh pengetahuan, sehingga menjadi karyawan yang lebih berkompeten (Deci & Ryan, 1985). Dengan kata lain, interaksi sosial ini membantu tenaga penjual dalam keberhasilan mencapai target penjualan perusahaan mereka.

### ***Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan***

Hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, serta perilaku menyembunyikan pengetahuan juga tidak memediasi interaksi sosial dan kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan bahwa pada sampel penelitian ini, perilaku menyembunyikan pengetahuan tidak atau belum memberikan pengaruh yang cukup signifikan antara keberlangsungan hubungan timbal balik antara tenaga penjual dengan kinerja individu mereka sendiri. Dalam kata lain, untuk menghasilkan hasil yang memuaskan untuk perusahaan dan individu tenaga penjual itu sendiri, mereka yang akan mengontrol atau mengendalikan diri mereka sendiri, seperti memutuskan untuk bersikap kooperatif di organisasi atau perusahaan dalam memaksimalkan kelangsungan hidup tim atau lebih memutuskan untuk meningkatkan kompetensi dalam mengakuisisi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja individu mereka.

### ***Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya***

Hasil dari penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat menjadi panduan dan saran bagi peneliti dikemudian hari. Keterbatasan utama yang terlihat dari penelitian ini adalah sampel. Pada penelitian ini sampel tenaga penjual yang di ambil hanya yang bekerja di beberapa perusahaan di salah satu kota di Indonesia, khususnya Pekanbaru. Hal tersebutlah yang memicu hasil penelitian ini memiliki keterbatasan pada generalisasi konteks, karakteristik organisasi, dan budaya. Maka untuk penelitian yang akan datang, diharapkan untuk lebih memperluas sampel dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti karakteristik organisasi dan budaya sebagai variabel kontrol dalam penelitiannya. Dengan jumlah sampel minimal diatas 200 (duaratus) orang.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini memberikan manfaat dan kontribusi pada bidang studi manajemen dengan topik perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Dengan didasari Social Exchange Theory (SET), penelitian ini menemukan bagaimana pengaruh dari interaksi sosial dengan kinerja tenaga penjual dan mengapa perilaku menyembunyikan pengetahuan tidak memediasi kedua variabel tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini turut membantu dalam memperluas pemahaman terhadap topik interaksi sosial dalam mendorong perilaku menyembunyikan pengetahuan yang masih jarang ditemukan dalam konteks Asia Tenggara, terutama di Indonesia. Serta, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi tambahan informasi atau pengetahuan untuk penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari interaksi sosial dan perilaku menyembunyikan pengetahuan dalam meningkatkan kinerja.

### **Disclosure statement**

No potential conflict of interest was reported by the authors

**Daftar Pustaka**

- Abdillah, M.R., Wu, W., & Anita, R. Can Altruistic Leadership Prevent Knowledge-Hiding Behaviour? Testing Dual Mediation Mechanisms. (2020). *Knowledge Management Research & Practice*.
- Abdillah, Willy & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Ahmadi, A. (1999). *Psikologi Sosial*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Anita, R., Abdillah, M.R., Wu, W., Sapthiarsyah, M.F., & Sari, R.N. Married Female Employees' Work-Life Balance and Job Performance: The Role of Affective Commitment. (2020). *Pertanika Journals: Social Sciences & Humanities*, 28 (3): 1787-1806.
- Arnett, D.B. and Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing Customer-needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Competence, and Relationship Marketing Competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 No.4, pp. 329-343.
- Baldauf, A. Cravens, D. W., & Nagiel, F. P. (2001). Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21 No.2, pp. 109-122.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York, NY.
- Barker, Tansu A. (1999). Benchmark of Successful Salesforce Performance. *Canadian Journal of Administrative Science*, p.95-104.
- Challagalla, Gautam N. and Tasaddug A. Shervani. (1996). Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 60, (January), p.89-105.
- Cerne, M., Nerstad, C.G., Dysvik, A. and Skerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol.57 No.1, pp. 107-132.
- Chen, P.-J., Okumus, F., Hua, N. and Nusair, K. (2011). Developing effective communication strategies for the spanish and Haitian-Creole-speaking workforce in hotel companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 No. 4, pp. 335-353.
- Chin, W.W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses in V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp.655-690). Heidelberg:Springer.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33 no.1, pp.64-88.
- Connelly, C.E & Zweig, D. (2015). How Perpetrators and Targets Construe Knowledge Hiding in Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.24 No.3, pp.479-489.
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System. *Journal of Marketing*, Vol. 571 (October), p.47-59.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Dalkir, Kimiz. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington. MA, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. and Dirnov, D. (2009). When Good Conflict Gets Better and Bad Conflict Becomes Worse: the Role of Social Capital in the Conflict-Innovation Relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.37 No.3, pp.283-297.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, Vol. 19 No.2, pp.109-134.
- Empson, L. (2001). Fear of Exploration and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, Vol. 54 No.7, pp.839-862.
- Fink, A. (2003). *How to sample in survey* (vol. 7). Sage Publications : United Kingdom.
- Fornell, C & Lacker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Gagne, 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.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gloet, M. & Terziovski, M. (2004). Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.15 No.5, pp. 402-409.
- Gottfredson & Hirschi. (1990). *A General Theory of A Crime*. Stanford: Stanford University Press.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, Vol. 25 No.2, pp. 161-178.
- Gray, P.H. (2001). The Impact of Knowledge Respositories on Power and Control in the Workplace. *Information Technology & People*, Vol.14 No.4, pp. 616-632.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopskins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPFE.
- Jasmand, C., Blazeovic, V. and de Ruyter, K. (2012). Generating Sales while Providing Service: a Study of Customer Service Representatives Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, Vol.76 No.1, pp. 20-37.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp.53-70.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (7), 800–818.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S., W., J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations, Contextual, Temporal and Emergent Process. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory Research and Method in Organizations, Foundations, Extensions, and New Directions* (pp.3-90). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2016). *Marketing Management 15 E*. PEARSON.
- Kumar Jha, J. and Varkkey, B. (2018). Are You a Cistern or a Channel? Exploring Factors Triggering Knowledge-Hiding Behavior at the Workplace: Evidence from the Indian R&D Professionals. *Journal of Knowledge Management*.
- Latan, Hengky dan Ghozali, Imam. (2012). Partial Least Squares: Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 2.0 untuk Penelitian Empiris. Undip. Semarang.
- Lin, J.W., & Hwang, M.I (2010) Audit Quality, Corporate Governance, and Earning Management: A Meta-Analysis. *International Journal of Auditing*. 14, 57-77.
- Mangkunegara, A.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan [Corporate Human Resource Management]*. Bandung, Indonesia: Rosda.
- Molm, L. D., Peterson, G., and Takahashi, N. (1999). Power in Negotiated and Reciprocal Exchange. *American Sociological Review*. Vol 64 No.6, pp.876-890.
- Mudambi, R. and Navarra, P. (2004), Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent Seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, Vol.35 No.5, pp.385-406.
- Neack, Laura. 2008. *The New Foreign Policy Power Seeking in a Globalized Era*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th Edition). Pearson, Boston.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36–48.
- Peng, H. (2012). Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119–138.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813–832.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.
- Riduwan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Sarenko, A. and Bontis, N. (2016). Understanding Counterproductive Knowledge Behavior: Antecedents and Consequences of Intra-Organizational Knowledge Hiding. *Journal of Knowledge Management*, Vol.20 No.6, pp.1199-1224.
- Schreiber, J. & Asner-Self, K. (2011). *Educational Research: The Interrelationship of Questions, Sampling, Design, and Analysis*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Shapiro & Weitz. (1990). Strategi Meningkatkan Kinerja Penjualan.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. and Blum, T.C. (2009). Interactive Effects of Growth need Strengh, Work Context, and Job Complexity on Self reported Creative Performance. *Academy of Management Journal*, Vol.52 No.3, pp.489-505.
- Singh, S.K. (2019). Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Research*, Vol. 97, Pp. 10-19.
- Soekanto, Soerjono. 2005. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sudjana. (2010). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Swastha, B. (2012). *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. and Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistic & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Thompson, S.K (2012). *Sampling*. New York: Wiley.
- Trisnantoro dan Agastya. (1996). *Aspek Strategi Manajemen Rumah Sakit*.
- Walgito, Bimo. (2003). *Psikologi Sosial (suatu pengantar)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. and Ford, N.M. (1979). Where Do We Go From Here? Some Selected Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce, in Albaun, G. and Churchill, G.A. (Eds). *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, University of OR, Eugene, OR, pp. 10-75.
- Walumba, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Lingking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1009.
- Wang, Y., Han, M.S., Xiang, D., & Hampson, D.P. (2018). The Double-Edged Effects or Perceived Knowledge Hiding: Empirical Evidence From The Sales Context. *Journal of Knowledge Management*.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wixom, B.H & Watson, H. J. (2001). An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Succes. *MIS Quarterly*, Vol. 25, pp. 17-41.