

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan *Conservation of Resources Theory* (COR) dengan menyoroti peran *avoiding goal orientation* (AGO) dalam mendorong perilaku *knowledge hiding* (KH). Dalam kerangka COR, individu yang memiliki kecenderungan menghindari kegagalan cenderung melakukan tindakan protektif untuk menjaga sumber daya psikologis dan sosialnya, termasuk dengan cara menyembunyikan pengetahuan. Temuan ini memperluas pemahaman tentang bagaimana orientasi tujuan yang berakar pada ketakutan akan kehilangan atau penilaian negatif, dapat memicu strategi defensif yang berdampak pada dinamika interpersonal di lingkungan kerja akademik.

Salah satu kontribusi penting yang diangkat dari penelitian ini adalah peran knowledge hiding sebagai mekanisme mediasi antara AGO dan *subjective career success* (SCS). Dalam konteks ini, tindakan menyembunyikan pengetahuan yang bertujuan untuk mempertahankan sumber daya justru menghambat akumulasi sumber daya jangka panjang yang esensial untuk membangun persepsi keberhasilan karier, seperti pengakuan, relasi profesional, dan reputasi. Pemahaman ini memperkaya teori COR dengan menunjukkan bahwa tidak semua strategi proteksi sumber daya bersifat adaptif, beberapa justru dapat bersifat kontraproduktif terhadap kesejahteraan dan kemajuan karier individu.

Adapun simpulan dalam menjawab pertanyaan berdasarkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. *Learning Goal Orientation* (LGO) tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*. Meskipun secara teoritis LGO berkaitan dengan keterbukaan dan semangat kolaborasi, dorongan untuk belajar belum secara konsisten terwujud dalam perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini dapat terjadi karena dorongan untuk belajar masih bersifat individualistik dan diarahkan pada pencapaian administratif, bukan pada perluasan jaringan sosial yang terbuka.
2. *Proving Goal Orientation* (PGO) juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *knowledge hiding*. Dorongan untuk menunjukkan kompetensi dan memperoleh pengakuan tidak secara otomatis mendorong individu menyembunyikan informasi. Kebutuhan untuk membuktikan diri lebih banyak diarahkan pada peningkatan produktivitas personal ketimbang pada strategi eksklusivitas informasi.
3. *Avoiding Goal Orientation* (AGO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge hiding*. Ketika individu memiliki kecenderungan untuk menghindari situasi yang menimbulkan evaluasi atau risiko kegagalan, mereka cenderung lebih berhati-hati dan menahan informasi sebagai mekanisme proteksi diri. Penahanan informasi menjadi strategi untuk menghindari eksposur atas kelemahan dan menjaga kestabilan psikologis dalam lingkungan kerja.
4. *Knowledge Hiding* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Subjective Career Success* (SCS). Individu yang lebih sering menyembunyikan

pengetahuan cenderung mengalami penurunan persepsi atas kemajuan kariernya. Hal ini disebabkan oleh berkurangnya akses terhadap umpan balik, dukungan, dan peluang kolaboratif yang merupakan pondasi penting dalam membangun kepuasan dan keberhasilan karier secara subjektif.

5. *knowledge Hiding* tidak memediasi hubungan antara *Learning Goal Orientation* dan *Subjective Career Success*. Meskipun LGO memiliki potensi untuk mendorong keterbukaan, dalam studi ini hubungan antara LGO dan KH tidak signifikan. Karena itu, jalur pengaruh tidak langsung melalui KH pun tidak terbentuk.
6. *Knowledge Hiding* tidak memediasi hubungan antara *Proving Goal Orientation* dan *Subjective Career Success*. Tidak adanya pengaruh signifikan antara PGO dan KH menjadikan proses mediasi tidak berjalan. Dorongan untuk memperoleh validasi eksternal tidak diterjemahkan dalam bentuk perilaku penahanan informasi, sehingga tidak memengaruhi persepsi keberhasilan karier melalui KH.
7. *Knowledge Hiding* memediasi secara penuh hubungan antara avoiding goal orientation dan *subjective career success*. Individu yang menghindari risiko evaluatif cenderung menahan informasi, dan perilaku ini secara signifikan menurunkan persepsi mereka terhadap keberhasilan karier. Dalam hal ini, *knowledge hiding* berfungsi sebagai jalur utama yang menjembatani kecenderungan defensif dengan persepsi negatif terhadap kemajuan karier.

## 5.2 Implikasi

### 5.2.1 Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa baik *learning goal orientation* maupun *proving goal orientation* yang tinggi pada dosen tidak secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian *subjective career success* yang terhambat oleh perilaku *knowledge hiding*. Untuk itu, ketua jurusan dan ketua program studi sebagai pemangku kebijakan mikro di tingkat fakultas dan program studi memiliki peran strategis dalam membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi keterbukaan pengetahuan dan kolaborasi antar sejawat.

Salah satu bentuk *knowledge hiding* yang umum terjadi di lingkungan akademik pada penelitian ini adalah *rationalized knowledge hiding*, yakni penahanan informasi dengan alasan yang terdengar dapat diterima secara sosial, seperti menyatakan bahwa informasi tersebut belum siap dibagikan. Pola ini mencerminkan adanya kebutuhan untuk melindungi reputasi dan identitas profesional individu.

Untuk merespons hal tersebut secara preventif, pimpinan program studi disarankan untuk:

1. Penerapan sistem kepemilikan kolektif atas pengetahuan institusional Ketua jurusan ataupun ketua program studi dapat merancang mekanisme dokumentasi dan pembagian hasil riset atau pengembangan pengajaran berbasis tim (misalnya bank soal, bahan ajar, RPS), yang secara formal mencantumkan kontributor, sehingga dosen tetap memperoleh pengakuan personal di tengah kolaborasi.

2. Penyediaan ruang aman berbasis kepercayaan dan refleksi kolegial Ketua jurusan ataupun ketua program studi dapat memfasilitasi forum berkala yang dirancang bukan untuk evaluasi, tetapi untuk berbagi proses, tantangan, dan pembelajaran akademik secara setara. Ini bertujuan menciptakan iklim di mana dosen tidak merasa “dihakimi” ketika berbagi, sehingga mengurangi kecenderungan menyembunyikan informasi dengan alasan-alasan rasional.

### **5.2.2 Implikasi Teoretis**

1. *Knowledge Hiding* sebagai Perilaku Protektif atas Sumber Daya Hasil penelitian ini menguatkan pemahaman bahwa *knowledge hiding* (KH) tidak semata-mata merupakan manifestasi dari niat negatif atau disfungsi perilaku dalam organisasi. Sebaliknya, KH dapat dimaknai sebagai strategi protektif yang dilakukan secara sadar oleh individu dalam merespons persepsi ancaman terhadap sumber daya penting yang dimilikinya, seperti kompetensi profesional, reputasi akademik, atau posisi sosial dalam komunitas ilmiah. Dengan demikian, KH merepresentasikan mekanisme *resource protection*, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Conservation of Resources* (COR), yang menekankan bahwa individu akan berupaya mempertahankan sumber daya yang dirasakannya rentan atau terancam.
2. Ketidakefektifan Orientasi Tujuan dalam Mengaktivasi Investasi Sumber Daya

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa orientasi tujuan yang bersifat positif baik *Learning Goal Orientation* (LGO) maupun *Proving Goal Orientation* (PGO), tidak secara signifikan meningkatkan *subjective career success* (SCS) melalui jalur KH. Artinya, meskipun dosen memiliki dorongan

intrinsik untuk belajar atau membuktikan kapabilitasnya, hal tersebut belum tentu mengarah pada perilaku investasi sumber daya seperti berbagi pengetahuan. Ketika lingkungan kerja atau dinamika sosial dipersepsikan sebagai berisiko terhadap eksistensi sumber daya pribadi, individu cenderung memilih strategi konservatif, yakni mempertahankan sumber daya, daripada menginvestasikannya. Ini menunjukkan bahwa COR tidak hanya relevan dalam konteks stres atau burnout, tetapi juga dapat menjelaskan kegagalan konversi sumber daya psikologis menjadi capaian karier akibat intervensi protektif seperti KH.

### 3. *Resource Loss Spiral Pada Karier Akademik*

Temuan bahwa KH berdampak negatif terhadap SCS memberikan dukungan empiris bagi konsep resource loss spiral dalam kerangka COR. Ketika individu menahan pengetahuan guna melindungi sumber daya tertentu, mereka berisiko kehilangan peluang untuk memperoleh sumber daya baru, seperti kepercayaan dari kolega, reputasi kolaboratif, pengakuan sosial, dan akses terhadap jaringan profesional. Padahal, elemen-elemen tersebut merupakan symbolic capital dan social capital yang sangat menentukan keberhasilan karier dalam lingkungan akademik. Dengan demikian, perilaku protektif yang semula dimaksudkan untuk mempertahankan sumber daya justru berpotensi menciptakan spiral kehilangan sumber daya yang lebih luas.

### 4. Aplikasi COR pada Pendidikan Tinggi

Penelitian ini turut memberikan kontribusi konseptual melalui pengayaan aplikasi COR pada konteks yang relatif belum banyak dieksplorasi, yakni dunia akademik. Dalam lingkungan yang sarat dengan tekanan performatif,

norma individualisme akademik, dan kebutuhan tinggi akan validasi profesional, individu rentan mengalami *perceived resource threat*. Hal ini menjadikan KH sebagai strategi bertahan yang rasional dalam persepsi individu. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas cakupan COR dengan menyoroti bagaimana faktor-faktor lingkungan sosial akademik berperan dalam membentuk preferensi strategi protektif, serta dampaknya terhadap dinamika pengelolaan karier dan relasi kerja.

### 5.3 Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain *cross-sectional* yang digunakan membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal, terutama terkait dinamika hubungan antara orientasi tujuan, *knowledge hiding*, dan persepsi *subjective career success*. Proses psikologis dan sosial seperti penyembunyian pengetahuan dapat bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh perubahan kontekstual yang tidak tertangkap dalam satu waktu pengukuran.

Kedua, seluruh data dikumpulkan melalui *self-report*, yang berpotensi menimbulkan bias persepsi, khususnya pada variabel yang bersifat sensitif secara sosial seperti *knowledge hiding*. Responden mungkin menurunkan intensitas jawaban untuk menjaga citra profesional, sehingga hasil yang diperoleh dapat mengandung *social desirability bias*.

Ketiga, responden yang homogen, Seluruh partisipan berasal dari satu institusi, yaitu Universitas Jenderal Soedirman, dengan mayoritas merupakan dosen yang berada pada tahap awal hingga pertengahan karier. Situasi ini menghasilkan populasi yang memiliki kesamaan dalam tekanan kinerja, pengalaman kerja, serta dinamika organisasi yang sedang berkembang. Homogenitas ini secara tidak

langsung membatasi keberagaman perspektif, pengalaman, dan strategi adaptasi yang mungkin memengaruhi pola hubungan antarvariabel yang diteliti.

Berdasarkan keterbatasan yang telah disebutkan, terdapat sejumlah rekomendasi yang dapat ditempuh dalam penelitian selanjutnya. Pertama, penggunaan desain longitudinal sangat disarankan guna menangkap proses mediasi secara lebih akurat dalam dimensi waktu, mengingat bahwa perilaku seperti *knowledge hiding* dapat berkembang dan berubah tergantung pada dinamika situasional dan pengalaman kerja individu.

Kedua, pendekatan *mixed-method* yang menggabungkan data kuantitatif dengan wawancara mendalam atau observasi lapangan dapat memperkaya pemahaman terhadap motivasi di balik perilaku menyembunyikan pengetahuan, yang mungkin tidak sepenuhnya tergambar melalui kuesioner tertutup.

Ketiga, perluasan konteks studi menjadi penting, dengan melibatkan partisipan dari berbagai jenis organisasi dan jenjang karier, agar validitas eksternal dan generalisasi model konseptual dapat diuji secara lebih luas.