

Dinamika *Knowledge hiding* dalam Organisasi Islam: Analisis Literatur mengenai Faktor Pemicu dan Dampaknya terhadap Kapasitas Inovasi Tim

Muhammad Muthi Hamidi¹, Zam zam Lukmanul Jamil²

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Albadar Cipulus, Indonesia¹⁻²

Email Korrespondensi: muthihamidi859@gmail.com¹, zamzam.eljamil@albadar.ac.id²

Article received: 07 Januari 2026, Review process: 16 Januari 2026

Article Accepted: 25 April 2026, Article published: 30 Juni 2026

ABSTRACT

Knowledge is a strategic asset that plays a crucial role in supporting organizational effectiveness and fostering innovation. However, not all individuals are willing to share their knowledge. One common phenomenon is knowledge hiding, which is the deliberate act of withholding, hiding, or not providing information needed by colleagues. This behavior has the potential to hinder collaboration and reduce an organization's ability to generate innovation. This study aims to examine the various factors underlying the emergence of knowledge hiding and its implications for team innovation capacity in Islamic educational organizations. This study uses a qualitative approach with library research methods. Data were obtained through a review and analysis of various relevant scientific articles, proceedings, and academic publications published between 2020 and 2025. Data analysis was conducted using thematic analysis techniques combined with the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The results show that knowledge hiding is influenced by a combination of personal factors, interpersonal relationships, and organizational conditions. High work pressure, low levels of trust, a competitive culture, an individual-oriented reward system, and a rigid organizational structure are the dominant factors driving this behavior. Furthermore, knowledge siloing leads to decreased knowledge exchange, reduced team creativity, weakened collaboration, and limited organizational innovation capabilities. Therefore, strengthening a collaborative culture, participatory leadership, and an integrated knowledge management system are necessary to support a more innovative organizational environment.,

Keywords: Knowledge Hiding, Knowledge Management, Islamic Educational Organization, Team Innovation, Islamic Educational Management.

ABSTRAK

Pengetahuan merupakan aset strategis yang memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas organisasi dan mengembangkan inovasi. Namun, tidak semua individu bersedia berbagi pengetahuan mereka. Salah satu fenomena yang sering ditemui adalah penyembunyian pengetahuan, yaitu tindakan sengaja menahan, menyembunyikan, atau tidak memberikan informasi yang dibutuhkan oleh rekan kerja. Perilaku ini berpotensi menghambat kolaborasi dan mengurangi kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi. Studi ini bertujuan untuk meneliti berbagai faktor yang mendasari munculnya penyembunyian pengetahuan dan implikasinya terhadap kapasitas inovasi tim dalam organisasi pendidikan Islam. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian kepustakaan. Data diperoleh melalui peninjauan dan analisis berbagai artikel ilmiah, prosiding, dan publikasi akademik yang relevan yang diterbitkan antara tahun 2020

dan 2025. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik yang dikombinasikan dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyembunyian pengetahuan dipengaruhi oleh kombinasi faktor pribadi, hubungan interpersonal, dan kondisi organisasi. Tekanan kerja yang tinggi, tingkat kepercayaan yang rendah, budaya kompetitif, sistem penghargaan yang berorientasi pada individu, dan struktur organisasi yang kaku merupakan faktor dominan yang mendorong perilaku ini. Selain itu, penyembunyian pengetahuan menyebabkan penurunan pertukaran pengetahuan, berkurangnya kreativitas tim, melemahnya kolaborasi, dan terbatasnya kemampuan inovasi organisasi. Oleh karena itu, penguatan budaya kolaboratif, kepemimpinan partisipatif, dan sistem manajemen pengetahuan terintegrasi diperlukan untuk mendukung lingkungan organisasi yang lebih inovatif.

Kata Kunci: Menyembunyikan Pengetahuan, Manajemen Pengetahuan, Organisasi Pendidikan Islam, Inovasi Tim, Manajemen Pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Dalam konteks ekonomi berbasis pengetahuan, organisasi menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang menentukan keunggulan kompetitif. Pengetahuan tidak lagi diposisikan sebagai atribut individu semata, tetapi sebagai aset kolektif yang harus dikelola secara terstruktur. Kemampuan organisasi dalam mengelola, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan menjadi faktor kunci dalam merespons tekanan persaingan global yang semakin dinamis. Oleh karena itu, praktik *knowledge sharing* berperan penting dalam memastikan terjadinya aliran informasi yang efektif antar anggota organisasi. (Rong & Liu, 2021).

Knowledge sharing berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi, khususnya dalam tim yang mengandalkan kolaborasi intensif. Proses pertukaran pengetahuan memungkinkan integrasi berbagai perspektif, pengalaman, dan kompetensi yang berbeda. Integrasi ini mendorong munculnya solusi yang lebih inovatif dan adaptif. Temuan empiris menunjukkan bahwa organisasi yang secara aktif memfasilitasi pertukaran pengetahuan cenderung memiliki tingkat inovasi dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak melakukannya secara sistematis (Kim et al., 2017).

Selain itu, Dalam konteks tim kerja, *knowledge sharing* juga memperkuat kualitas hubungan interpersonal. Pertukaran pengetahuan meningkatkan kepercayaan, memperlancar koordinasi, dan memperbaiki efektivitas kerja tim. Tim yang terbiasa berbagi pengetahuan memiliki kapasitas lebih baik dalam menyelesaikan tugas kompleks dan menghasilkan inovasi berkelanjutan. Hal ini terjadi karena akumulasi pengetahuan kolektif memperkuat kemampuan adaptasi dan kreativitas tim (Locke, 2006). Namun demikian, praktik berbagi pengetahuan tidak selalu berjalan optimal. Dalam banyak kasus, individu justru memilih untuk menahan informasi yang dimilikinya. Fenomena ini dikenal sebagai *knowledge hiding*, yaitu perilaku disengaja untuk menyembunyikan atau tidak memberikan informasi yang diminta oleh rekan kerja (Connelly et al., 2012). Keberadaan perilaku ini bertentangan dengan upaya organisasi dalam membangun budaya berbagi pengetahuan yang terbuka.

Dampak *knowledge hiding* tidak hanya terbatas pada aspek perilaku, tetapi juga memiliki konsekuensi ekonomi yang signifikan. Studi menunjukkan bahwa praktik ini dapat menurunkan produktivitas organisasi secara substansial, bahkan menimbulkan kerugian finansial dalam skala besar (Conelly et al., 2011). Dengan demikian, *knowledge hiding* perlu dipahami sebagai isu strategis yang mempengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh.

Sejauh ini, penelitian mengenai *knowledge hiding* lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada hubungan langsung antara variabel. Pendekatan ini efektif dalam mengidentifikasi pola hubungan, tetapi cenderung kurang mampu menjelaskan dinamika sosial dan konteks yang melatarbelakangi perilaku tersebut. Selain itu, sebagian besar studi masih menempatkan faktor penyebab secara terpisah, seperti faktor individu atau organisasi, tanpa mengkaji interaksi kompleks di antara keduanya. Padahal, *knowledge hiding* merupakan fenomena multidimensional yang melibatkan aspek psikologis, sosial, dan struktural secara simultan (Zhang et al., 2025).

Keterbatasan lain terlihat pada minimnya eksplorasi dalam konteks tim. Dinamika interpersonal, norma kelompok, dan budaya tim belum banyak dianalisis secara mendalam dalam menjelaskan munculnya perilaku *knowledge hiding* (Rong & Liu, 2021). Di sisi lain, temuan empiris terkait dampaknya terhadap inovasi juga menunjukkan hasil yang belum konsisten. Beberapa penelitian mengidentifikasi pengaruh negatif yang kuat, sementara penelitian lain menemukan pola hubungan yang tidak linear, bahkan menunjukkan potensi efek kontekstual tertentu.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dinamika *knowledge hiding* dalam organisasi melalui pendekatan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap pengalaman subjektif, persepsi individu, serta interaksi sosial yang membentuk perilaku tersebut. Penelitian ini juga berupaya mengintegrasikan berbagai faktor pemicu *knowledge hiding* pada level individu, interpersonal, dan organisasi. Analisis dilakukan secara holistik untuk memahami keterkaitannya dengan kapasitas inovasi tim.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif melalui metode *library research* dengan orientasi fenomenologi interpretatif. Pilihan pendekatan didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam fenomena *knowledge hiding* dalam organisasi pendidikan, terutama terkait perilaku individu dan konsekuensinya terhadap kapasitas inovasi tim. Perspektif fenomenologi digunakan untuk menelaah konstruksi makna yang berkembang dalam temuan empiris dari literatur terkini. Pendekatan ini relevan untuk memetakan pola konseptual sekaligus mengkaji hubungan antarvariabel secara sistematis. Penelitian dilakukan tanpa kerja lapangan dengan memanfaatkan sumber digital, seperti basis data akademik dan portal jurnal ilmiah bereputasi. Proses penelitian berlangsung selama tiga bulan, yaitu Januari hingga Maret 2026. Unit analisis mencakup artikel jurnal, prosiding, dan laporan penelitian yang terbit pada periode 2020 sampai 2025. Kriteria pemilihan sumber meliputi kesesuaian topik, kualitas akademik, dan keterkaitan langsung dengan variabel *knowledge hiding* dan inovasi tim. Teknik sampling

menggunakan *purposive sampling* untuk menjamin relevansi data, serta *snowball sampling* guna memperluas cakupan referensi yang signifikan (Xiao & Watson, 2017) (Snyder & Hannah, 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi terstruktur terhadap literatur terpilih. Peneliti menggunakan matriks analisis untuk mengorganisasi tema, pendekatan metodologis, dan temuan utama dari setiap sumber. Untuk meningkatkan konsistensi hasil, diterapkan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai studi yang relevan. Meskipun tidak melibatkan responden secara langsung, penelitian ini mengadopsi pendekatan semi-analitik dengan menafsirkan kutipan, argumen, dan hasil penelitian sebagai representasi perspektif penulis sebelumnya. Validitas data dijaga melalui audit trail yang merekam seluruh proses seleksi dan analisis secara transparan. Selain itu, dilakukan *peer debriefing* terbatas untuk meminimalkan bias interpretasi. Langkah-langkah ini bertujuan memastikan kredibilitas dan dependabilitas sesuai prinsip penelitian kualitatif. (Nowell et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge hiding* dalam organisasi pendidikan berkembang sebagai pola perilaku yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan tekanan organisasi. Kajian yang ditelaah secara konsisten mengidentifikasi tiga bentuk utama, yaitu *evasive hiding*, *playing dumb*, dan *rationalized hiding*. Ketiga bentuk ini cenderung muncul dalam situasi kerja yang ditandai oleh tuntutan kinerja tinggi, kompetisi internal, serta rendahnya tingkat kepercayaan antar individu. *Knowledge hiding* merupakan perilaku sengaja menyembunyikan pengetahuan yang diminta pihak lain dan terdiri atas *evasive hiding*, *playing dumb*, serta *rationalized hiding* (Connelly et al., 2011). Sejumlah studi melaporkan bahwa individu memilih untuk tidak mengungkapkan informasi secara penuh karena adanya kekhawatiran kehilangan pengakuan atas ide yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku tersebut sering kali didorong oleh motif perlindungan diri dalam konteks persaingan profesional. Dalam organisasi pendidikan Islam, kecenderungan ini semakin kuat karena dipengaruhi oleh struktur hierarkis dan budaya senioritas yang masih dominan (Connelly et al., 2020; Serenko & Bontis, 2021; Hidayat & Syamsudin, 2022).

Analisis berikutnya berkaitan dengan faktor relasional yang memicu munculnya *knowledge hiding*. Literatur menegaskan bahwa Temuan ini sejalan dengan Social Capital Theory yang menempatkan kepercayaan dan kualitas relasi sebagai fondasi utama pertukaran pengetahuan dalam organisasi memiliki peran yang sangat menentukan (Nahapit & Ghoshal, 1998). Individu cenderung menahan informasi ketika hubungan kerja diwarnai oleh konflik, komunikasi yang tidak terbuka, atau pengalaman interaksi yang negatif. Beberapa penelitian kualitatif menunjukkan bahwa perilaku menyembunyikan pengetahuan sering muncul sebagai respons terhadap sikap tidak transparan dari rekan kerja. Pola ini mencerminkan mekanisme timbal balik negatif yang dapat memperkuat siklus *knowledge hiding* dalam tim. Dalam konteks organisasi pendidikan, relasi yang tidak

setara antara tenaga pendidik senior dan junior turut memperbesar potensi terjadinya perilaku tersebut (He et al., 2021).

Selain faktor individu dan relasional, dimensi struktural organisasi juga menjadi determinan penting. Hasil kajian menunjukkan bahwa sistem evaluasi yang berfokus pada pencapaian individu, minimnya penghargaan terhadap kolaborasi, serta budaya organisasi yang kompetitif dapat mendorong meningkatnya praktik *knowledge hiding*. Organisasi yang tidak memiliki mekanisme berbagi pengetahuan yang jelas cenderung mengalami fragmentasi informasi antar anggota. Beberapa temuan literatur mengindikasikan bahwa ketiadaan insentif berbagi membuat individu lebih memilih mempertahankan pengetahuan sebagai sumber keunggulan pribadi. Dalam lembaga pendidikan Islam, kondisi ini diperkuat oleh lemahnya integrasi sistem manajemen pengetahuan yang belum mampu mendukung distribusi informasi secara merata (Anand et al., 2021).

Tema terakhir menyoroti dampak *knowledge hiding* terhadap kapasitas inovasi tim. Analisis menunjukkan bahwa perilaku ini menghambat aliran ide, menurunkan kreativitas kolektif, serta memperlambat proses pengambilan keputusan (Černe et al., 2017; Fong et al., 2018). Tim dengan tingkat *knowledge hiding* yang tinggi cenderung mengalami penurunan kepercayaan dan kohesi, sehingga kemampuan inovatif menjadi terbatas (Nahapit & Ghoshal, 1998). Sejumlah studi juga bahwa kurangnya keterbukaan informasi menyebabkan tim mengulang kesalahan yang sama karena proses pembelajaran bersama tidak berjalan secara optimal (Anand et al., 2021). Dampak tersebut tidak hanya dirasakan pada level individu, tetapi juga memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk kemampuan menghasilkan inovasi dan mengembangkan praktik kerja yang lebih efektif (Rong & Liu, 2021).

Temuan kajian ini memperkuat pemahaman bahwa *knowledge hiding* merupakan perilaku yang disengaja dan memiliki dasar motivasi tertentu. Kerangka konseptual yang dikembangkan dalam literatur menunjukkan bahwa perilaku ini tidak sekadar kegagalan dalam berbagi pengetahuan, tetapi merupakan tindakan strategis yang dipengaruhi oleh kepentingan individu (Connelly et al., 2011). Dalam konteks pendidikan Islam, dinamika ini menjadi lebih kompleks karena adanya pengaruh nilai normatif dan struktur sosial yang khas.

Tekanan kinerja muncul sebagai salah satu faktor utama yang mendorong *knowledge hiding*. Hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif *social exchange theory*, yang menekankan bahwa individu akan mempertimbangkan manfaat dan risiko sebelum berbagi sumber daya, termasuk pengetahuan. Literatur menunjukkan bahwa ketika organisasi lebih menekankan kompetisi dibandingkan kolaborasi, individu cenderung bersikap defensif dengan menjaga akses terhadap pengetahuan yang dimiliki. Kondisi ini diperkuat oleh sistem evaluasi berbasis individu yang mendorong orientasi kompetitif dalam lingkungan kerja (Nguyen & Xuan, 2022).

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pengelolaan pengetahuan tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada pengembangan nilai kolektif dan kemaslahatan bersama. Praktik *knowledge hiding* bertentangan dengan prinsip ta'awun (saling membantu) dan musyawarah yang menjadi landasan pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, perilaku

menyembunyikan pengetahuan dapat menghambat proses pembelajaran organisasi dan mengurangi efektivitas kolaborasi antar pendidik. (Mukhtar et al., 2025).

Dimensi relasional dalam temuan ini menegaskan pentingnya kepercayaan sebagai fondasi utama dalam proses berbagi pengetahuan. Rendahnya tingkat kepercayaan *interpersonal* terbukti berkorelasi dengan meningkatnya *knowledge hiding*. Beberapa studi menunjukkan bahwa interaksi yang tidak sehat dalam tim dapat menciptakan pola timbal balik negatif, di mana individu saling membatasi akses informasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Jiang et al., 2023) yang menekankan bahwa ketidakpercayaan dapat memicu perilaku non-kooperatif secara berulang dalam tim.

Kajian ini juga mengungkap adanya karakteristik kontekstual yang khas dalam organisasi pendidikan Islam. Hubungan berbasis senioritas dan struktur hierarkis memperkuat kecenderungan *knowledge hiding*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor budaya lokal memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk perilaku organisasi. Dengan demikian, pendekatan manajemen pengetahuan tidak dapat diterapkan secara universal tanpa mempertimbangkan konteks sosial dan budaya (Bashir et al., 2025).

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membangun budaya berbagi pengetahuan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif cenderung mampu menciptakan iklim psikologis yang aman sehingga anggota organisasi tidak merasa terancam ketika membagikan pengetahuan yang dimiliki. Sebaliknya, kepemimpinan yang terlalu birokratis dapat memperkuat kecenderungan *knowledge hiding*. (Jeong et al., 2023).

Dari perspektif struktural, hasil kajian menunjukkan bahwa desain organisasi berperan penting dalam menentukan pola aliran pengetahuan. Sistem yang tidak mendukung kolaborasi akan menciptakan fragmentasi informasi dan memperkuat *knowledge hiding*. Literatur manajemen pengetahuan menegaskan bahwa keberadaan sistem dan infrastruktur yang mendukung sangat diperlukan untuk memastikan distribusi pengetahuan yang efektif (Anand et al., 2021).

Dalam organisasi pendidikan Islam, kapasitas inovasi tim berhubungan langsung dengan kemampuan lembaga menghasilkan pembelajaran yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Ketika *knowledge hiding* terjadi, proses pertukaran pengalaman mengajar, pengembangan media pembelajaran, dan penyusunan strategi pendidikan menjadi kurang optimal sehingga inovasi pembelajaran sulit berkembang. (Černe et al., 2017; Fong et al., 2018).

Selain itu, aspek motivasional juga menjadi faktor penting. Minimnya penghargaan terhadap perilaku berbagi pengetahuan menyebabkan individu tidak memiliki insentif untuk berkontribusi secara kolektif. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang tidak seimbang dapat memperkuat orientasi individualistik dalam organisasi pendidikan (Rice et al., 2021).

Dampak *knowledge hiding* terhadap inovasi tim menjadi salah satu temuan kunci dalam kajian ini. Hambatan dalam aliran pengetahuan terbukti menurunkan kemampuan tim dalam menghasilkan ide baru dan solusi kreatif. Hal ini konsisten dengan penelitian (Fong et al., 2018) yang menegaskan bahwa inovasi sangat bergantung pada keterbukaan dalam pertukaran pengetahuan.

Selain inovasi, kualitas pengambilan keputusan juga terpengaruh. Informasi yang tidak lengkap menyebabkan keputusan yang diambil menjadi kurang optimal. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa transparansi informasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas keputusan organisasi (Anand et al., 2021).

Dalam konteks pendidikan Islam, dampak ini terlihat pada terbatasnya pengembangan praktik pembelajaran. Ketika tenaga pendidik tidak berbagi pengalaman dan metode, proses inovasi pedagogis menjadi terhambat. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge hiding* memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pendidikan (Osman et al., 2025)

Secara teoritis, kajian ini memperkaya kajian *knowledge hiding* dengan memasukkan dimensi budaya dan konteks pendidikan Islam. Temuan ini menunjukkan bahwa teori yang ada perlu dikembangkan agar lebih kontekstual dan relevan. Secara praktis, kajian ini menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang berbasis kepercayaan dan kolaborasi. Upaya seperti penguatan komunikasi, penerapan sistem penghargaan berbasis tim, serta pengembangan kepemimpinan yang partisipatif dapat menjadi strategi untuk mengurangi *knowledge hiding*.

kajian ini juga menyoroti pentingnya pengembangan sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi. Pemanfaatan teknologi digital dapat mendukung transparansi dan memperluas akses terhadap informasi dalam organisasi pendidikan. Namun demikian, kajian ini memiliki keterbatasan karena hanya berbasis kajian literatur. Dinamika empiris di lapangan belum dapat sepenuhnya tergambarkan. Oleh karena itu, kajian lanjutan berbasis data lapangan diperlukan untuk memperkuat temuan ini.

Temuan selanjutnya disarankan untuk mengkaji peran kepemimpinan, budaya organisasi, serta teknologi dalam mempengaruhi *knowledge hiding*. Pendekatan kuantitatif juga dapat digunakan untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih terukur. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa *knowledge hiding* merupakan isu strategis dalam organisasi pendidikan. Penanganannya memerlukan pendekatan yang terintegrasi pada level individu, relasional, dan struktural.

SIMPULAN

Kesimpulan menunjukkan bahwa perilaku *knowledge hiding* dalam organisasi pendidikan tidak muncul secara tunggal, melainkan terbentuk melalui interaksi berbagai faktor pada tingkat individu, hubungan sosial, dan sistem organisasi. Tekanan untuk mencapai kinerja tertentu, rendahnya rasa saling percaya antaranggota, budaya kerja yang menekankan persaingan, serta mekanisme penghargaan yang lebih berorientasi pada pencapaian personal menjadi kondisi yang mendorong individu untuk membatasi akses pengetahuan yang dimilikinya. Dalam lingkungan pendidikan Islam, kondisi tersebut dapat menghambat terbentuknya budaya berbagi pengetahuan yang mendukung pengembangan kualitas lembaga secara berkelanjutan. Kajian ini juga menemukan bahwa praktik *knowledge hiding* berimplikasi pada menurunnya kapasitas inovasi tim. Terhambatnya pertukaran informasi dan pengalaman menyebabkan proses

pengembangan gagasan baru menjadi kurang optimal. Selain mengurangi kreativitas kolektif, perilaku tersebut dapat melemahkan kerja sama, menurunkan kualitas komunikasi, serta membatasi efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Dampak yang ditimbulkan tidak hanya dirasakan oleh individu atau kelompok kerja tertentu, tetapi juga berpengaruh terhadap kemampuan lembaga dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terus berkembang.

Berdasarkan temuan tersebut, lembaga pendidikan Islam perlu membangun lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi antaranggota organisasi. Upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui penguatan kepemimpinan yang inklusif, penyediaan ruang komunikasi yang konstruktif, serta penerapan sistem apresiasi yang memberikan nilai pada kontribusi kolektif. Selain itu, pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi perlu ditingkatkan agar proses distribusi informasi berlangsung lebih efektif. Penelitian berikutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris pada berbagai konteks lembaga pendidikan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara *knowledge hiding*, budaya organisasi, kepemimpinan, dan inovasi tim. Dengan demikian, strategi pengelolaan pengetahuan yang dikembangkan dapat lebih relevan dengan kebutuhan organisasi pendidikan Islam di masa mendatang.

DAFTAR RUJUKAN

- Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2021). Knowledge hiding – a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0336>
- Bashir, H., Meng, F., & Saleem, S. (2025). Knowledge-hiding behavior in multicultural management: the impact of cultural values and the buffering effect of cultural intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 29(6), 1786–1813. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2023-0940>
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. 88(July 2009), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job>
- Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J., & Jia, R. (2018). Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence. *Management Decision*, 56(2), 329–343. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0778>
- He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge Hiding: Current Research Status and Future Research Directions. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.748237/full>
- Jeong, J., Kim, B.-J., & Lee, J. (2023). The effect of job insecurity on knowledge hiding behavior: The mediation of psychological safety and the moderation of

-
- servant leadership. *Frontiers*. <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2023.1108881/full>
- Jiang, Z., Wang, Z., & Feng, C. (2023). Choosing a better communication style: revealing the relationship between communication style and knowledge hiding behaviour. *Humanities & Social Sciences Communications*.
- Kim, J. H., Yoo, M., Lee, K. N., & Seo, H. (2017). *The innovation of the internet : a semantic network analysis of the Internet of Things*. 1597(March), 0–11. <https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1302549>
- Locke, E. A. (2006). EMPOWERING LEADERSHIP IN MANAGEMENT TEAMS : EFFECTS ON KNOWLEDGE SHARING , EFFICACY , AND PERFORMANCE. 49(6), 1239–1251.
- Mukhtar, A. S., Mujahidin, E., & Andriana, N. (2025). Perencanaan Kerja Sama Lembaga Pendidikan Islam. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 7 No 4, 1127–1134. <https://journal-laaroiba.com/ojs/index.php/reslaj/article/view/6660/5348>
- Nahapit, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital. Intellectual Capital, and the Organization Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nguyen, B., & Xuan, T. (2022). *An overview of the impacts of intrinsic and extrinsic motivation on students ' self-study*. 7(5), 24–28.
- Nowell, S. L., Norris, M., J., White, E., D., Moules, & J., N. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, Volume 16, 1–13.
- Osman, S., Hussain, N., & Shahibi, M. S. (2025). Revealing the Knowledge Concealment Predictors in the Malaysian Public Sector. *Journal of Information and Knowledge Management*, 15(2), 199–214. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/122148/>
- Rice, C., Riley, S., LaMarre, A., & Bailey, K. A. (2021). What a Body Can Do: Rethinking Body Functionality Through a Feminist Materialist Disability Lens. *Body Image*, 38, 95–105. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1740144521000486>
- Rong, P., & Liu, S. (2021). *Top Management Team Knowledge Hiding and Enterprise Innovation Performance : A Moderated Mediation Model*. 12(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783147>
- Snyder, & Hannah. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 333–339.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2017). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 1.
- 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*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1659249/full>
-