

# Peran *Knowledge Sharing* Sebagai *Mediator Perceived Organizational Politics* dengan *Innovative Work Behavior*

Sri Raharso

Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Bandung, Jawa Barat 40559

## ARTICLE INFO



Received: 30 Juli 2020

Accepted: 28 Oktober 2020

Published: 16 Desember 2020

Open Access

## ABSTRACT

The purpose of the study was to examine the influence of perceived organizational politics on innovative work behavior and to identify the mediating effect of employees' knowledge sharing. A questionnaire survey was carried out to 493 minimarket employees. Pearson's correlation analysis was carried out to identify the characteristics of variables and their mutual relations, an multiple regression was also conducted for Baron & Kenny's (1986)'s mediated effect analysis. The finding suggests that there exists a negative relationship between perceived organizational politics and knowledge sharing, and a positive relationship between knowledge sharing and innovative work behavior. With regard to the role of knowledge sharing in the relation between perceived organizational politics and innovative work behavior, results of knowledge sharing as a full mediator have confirmed the hypothesis.

Keywords: perceived organizational politics; knowledge sharing; innovative work behavior; minimarket

## 1. Pendahuluan

Perdagangan besar dan eceran merupakan salah satu penyedia tenaga kerja yang cukup dominan di Indonesia. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik per Februari 2019, dari 136,18 juta orang angkatan kerja, sebanyak 24,47 juta orang bekerja di sektor tersebut (tn, 2019a). Di pihak lain, konsumsi ritel di tahun 2019 diperkirakan tumbuh sebesar 10% (tn, 2019b). Dengan demikian, bisnis ritel terbukti memberikan banyak kesempatan kerja (Levy & Weitz, 2004; Berman & Evans, 2010; Singh, 2015). Salah satu bentuk bisnis eceran modern adalah minimarket. Terdapat lebih dari 27.500 gerai minimarket di seluruh Indonesia, dan mempekerjakan 18,92% dari seluruh tenaga kerja yang ada (Subdirektorat Statistik Ketenagakerjaan, 2019).

Akan tetapi, pelaku usaha ritel juga menyadari telah terjadi perubahan perilaku masyarakat (Indriastuti, 2019) dan bermunculan pesaing berupa perusahaan baru (*startup*) dengan *agility* yang tinggi (Darmawan, 2019). Dalam ekonomi berbasis pengalaman, pelanggan meminta dan mengharapkan lebih dari kepuasan, mereka menginginkan relasi yang personal dan intuitif dengan merek dan peritel (Van Tongeren, 2003, 2004). Selain itu, ciri khas bisnis eceran adalah tawaran produk dan layanan yang relatif homogen (Petermans & Van Cleempoel, 2009; Nielsen, 2013). *Startup* yang berjualan di *marketplace* juga menawarkan produk yang sama dengan harga yang lebih murah (Darmawan, 2019). Singkatnya, bisnis ritel menghadapi tantangan baru dengan kompetisi yang semakin intensif, yang disebabkan oleh

percepatan teknologi baru, praktik-praktik manajemen yang semakin canggih, serta konsolidasi industri (Rodriguez *et al.*, 2016). Kondisi tersebut perlu diantisipasi oleh pengelola bisnis ritel, salah satunya dengan inovasi yang berkelanjutan, agar peritel terlihat berbeda dibandingkan dengan pesaingnya (Petermans & Van Cleempoel, 2009; Nielsen, 2013; Darmawan, 2019).

Saat ini, semua organisasi menghadapi tuntutan dari lingkungan untuk selalu berinovasi agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Getz & Robinson, 2003; Johnson *et al.*, 2008), termasuk di dalamnya bisnis minimarket. Oleh karenanya, karyawan sebagai sumber daya terpenting dalam organisasi selayaknya diberdayakan agar bisa menjadi penggerak dari inovasi produk, proses, metode, maupun operasi (Ramamoorthy *et al.*, 2005; Darmawan, 2019). Karyawan semakin dituntut untuk memahami ide-ide kompleks dan proses-proses dari informasi dalam jumlah yang banyak, agar dapat menghasilkan solusi baru (Mills & Snyder, 2010). Ide dan perilaku inovatif karyawan perlu dikapitalisasi dalam rangka mengantisipasi perubahan bisnis yang kontinyu (Unsworth & Parker, 2003). Artinya, paralel dengan kebijakan organisasi untuk fokus pada inovasi, maka konsep perilaku karyawan yang mendukung hal tersebut juga dikembangkan, dan konsep tersebut sering diberi label sebagai: *innovative work behavior* atau perilaku inovatif di tempat kerja (Scott & Bruce, 1994, 1998; De Spiegelaere *et al.*, 2014). Hal ini perlu dilakukan karena

\* Corresponding author

E-mail addresses: [harsopolban@gmail.com](mailto:harsopolban@gmail.com) (Sri Raharso)

2614-6983/ © 2020 P3M Politeknik Negeri Bengkalis. All rights reserved.

inisiatif “*value creating innovation*” cenderung sangat tergantung pada para karyawan, yang menjadi sumber utama pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, serta pemicu perilaku inovatif di tempat kerja (Youndt *et al.*, 1996; Chen & Huang, 2009; Prieto & Perez-Santana, 2014). Oleh karenanya, kemampuan karyawan dalam berinovasi merupakan “rute utama” dalam memproduksi inovasi dalam organisasi (Jung *et al.*, 2003; Getz & Robinson, 2003; De Jong & Den Hartog, 2007; Xerri & Brunetto, 2011), memicu *corporate entrepreneurship* (Kuratko *et al.*, 2014), merupakan faktor kritis yang memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Yuan & Woodman, 2010; Veenendaal & Bondarouk, 2015), dan secara luas mengklaim sebagai faktor krusial dalam memfungsikan organisasi secara efektif serta menjaga kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang (West & Farr, 1989).

Jadi, pada dasarnya, inovasi seringkali diusulkan, dikembangkan, serta diimplementasikan oleh karyawan. Dengan demikian, perilaku inovatif karyawan di tempat kerja merupakan pendahulu dari inovasi. Tidak mengherankan apabila De Spiegelaere *et al.* (2014) menyatakan *innovative work behavior* sebagai “*parent concept of innovation*”. Banyak inovasi berskala besar atau kecil merupakan hasil inisiatif dari para pekerja (EUWIN, 2012). Getz dan Robinson (2003) menyatakan bahwa delapan puluh persen ide-ide dalam organisasi diinisiasi oleh para karyawan.

Akan tetapi, perilaku inovatif merupakan aktivitas yang beresiko, bisa memberi manfaat dan juga “biaya” bagi karyawan itu sendiri (Sulistiawan *et al.*, 2017), tidak ada jaminan akan sukses, serta konsekuensinya bisa merugikan citra karyawan di masa yang akan datang (Yuan & Woodman, 2010). Resiko lainnya, proses inovasi memiliki ketidakpastian yang tinggi serta bersifat tidak kontinyu; harus dilakukan berkali-kali, serta sering menghadapi saat-saat tidak ada kemajuan, bahkan kemunduran (Kanter, 1988; Tuominen & Toivonen, 2011). Selain itu, inovasi adalah proses sosial, tidak akan terjadi tanpa adanya kerja sama dengan pihak lain (Kelley, 1976). Untuk mendapatkan dukungan, inovasi membutuhkan terbentuknya suatu aliansi dan aktivitas politik (Anderson & King, 1993). Tidak mengherankan apabila Kanter (1984) menyatakan proses inovasi bersifat politis. Kajian yang dilakukan oleh Vigoda-Gadot (2000) menemukan bahwa perilaku inovatif dipengaruhi oleh politik organisasi yang dirasakan oleh individu. Sayangnya, dampak politik organisasi terhadap perilaku inovatif di tempat kerja masing belum banyak dieksplorasi (Abbas & Raja, 2014), terutama dalam konteks bisnis minimarket di Indonesia.

Oleh karenanya, agar perilaku inovatif di tempat kerja berjalan secara optimal, maka memahami politik di tempat kerja merupakan hal yang sangat urgen. Sebab, politik merupakan bagian tidak terpisahkan dari aktivitas di tempat kerja (Gupta, 2009; Chhetri *et al.*, 2014), tidak bisa dihindari oleh para karyawan (Bolman & Deal, 1991). Padahal, persepsi karyawan

terhadap politik yang terjadi di tempat kerja akan mempengaruhi perilaku mereka (Kacmar & Carlson, 1997; Chhetri *et al.*, 2014), termasuk perilaku inovatif di tempat kerja (Vigoda-Gadot, 2000). Hasil studi juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki “*political skill*” cenderung bekerja “lebih baik” dibandingkan rekan kerjanya yang “*politically naive*” (Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Jarret, 2017).

Politik di tempat kerja merupakan fenomena yang dialami oleh semua karyawan, muncul dalam aktivitas seperti pembuatan keputusan, pengalokasian sumber daya, atau proses-proses komunikasi (Bolman & Deal, 1991). Sering kali politik dalam organisasi dipertimbangkan sebagai aktivitas yang disfungsi karena berpotensi mengganggu efisiensi dan efektivitas organisasi (Kacmar *et al.*, 1999). Bahkan beberapa peneliti secara terus terang menyatakan politik dalam organisasi adalah proses yang negatif (Block, 1988; Abbas *et al.*, 2012; Miller *et al.*, 2008). Tidak mengherankan apabila hasil dari politik dalam organisasi adalah *competitive disadvantage*, karena mendilusi tingkatan kinerja organisasi (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Contoh perilaku politik yang mungkin terjadi: mendiskreditkan rekan kerja agar dia yang terpilih untuk dipromosikan, tidak berbagi informasi penting untuk meningkatkan “*power*”nya, atau mengerjakan sesuatu yang membuat bos senang agar naik gaji (Gupta, 2009).

Selain mempengaruhi perilaku inovatif karyawan, politik organisasi juga menyebabkan para karyawan mengurangi aktivitas *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan (Curtis, 2003; Poon, 2003; Sidhu *et al.*, 2011). Akan tetapi, kajian empiris yang membahas relasi politik organisasi dengan berbagi pengetahuan - terutama dalam konteks bisnis minimarket - masih terbatas (Gupta, 2009); walaupun pengetahuan dikenal sebagai sumber dari “*power*” (Ahmad & Karim, 2019). Padahal, aktivitas berbagi pengetahuan juga berpengaruh terhadap perilaku inovatif para karyawan, secara konseptual maupun empiris (Hiltrop, 1996; Arad *et al.*, 1997; Shalley & Gilson, 2004; Yu *et al.*, 2013; Radaelli *et al.*, 2014; Trivellas *et al.*, 2015; Akram *et al.*, 2018). Selain itu, dalam abad ekonomi berbasis pengetahuan, berbagi pengetahuan merupakan salah satu perilaku yang sangat diharapkan (Gupta, 2009), karena menjadi esensi terpenting agar implementasi manajemen pengetahuan sukses (Davenport & Prusak, 1998). Perilaku berbagi pengetahuan merupakan prasyarat dari inovasi (Kim & Lee, 2010, 2012), organisasi pembelajar (Senge, 2006), dan pengembangan kapabilitas serta praktik-praktik terbaik (Kim & Lee, 2010). Tiga hal tersebut merupakan pusat dari manajemen pengetahuan (Kim & Lee, 2013). Secara operasional, perilaku berbagi pengetahuan memicu karyawan untuk menciptakan ide-ide kreatif, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan menciptakan solusi serta inovasi (Raza *et al.*, 2015).

Selain itu, politik organisasi yang intensif menyebabkan munculnya ketidakpastian dan stres, yang akan mengurangi kemampuan dan

motivasi karyawan untuk mencurahkan energi pada aktivitas yang bersifat sukarela, contohnya: berbagi pengetahuan (Crawford *et al.*, 2010). Hal ini sejalan dengan model "*job demand-resources*" yang menyatakan bahwa situasi kerja yang sulit akan menjauhkan karyawan dari perilaku kerja yang positif (misal: *innovative work behavior*), namun akses pada sumber daya relevan akan menjadi penyangga atau pengurang dari proses tersebut (Bakker & Demerouti, 2007). Jadi, *knowledge sharing* merupakan sumber daya kontekstual yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan ketika mereka melihat munculnya politik dalam organisasi (Clercq *et al.*, 2016). Akses pada pengetahuan milik rekan kerja akan mengurangi stres karyawan (Miller *et al.*, 2008) dan mengurangi pengaruh negatif dari politik dalam organisasi (Bouckenoooghe, 2012).

Kajian terbaru menyatakan berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif di tempat kerja sebagai aset penting bagi organisasi, sebab keduanya secara langsung meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Choo & Moon, 2014; De Spiegelaere *et al.*, 2016), juga keberlanjutan organisasi (Kim & Park, 2017). Padahal, keduanya merupakan perilaku yang bersifat sukarela. Perilaku ini tidak akan muncul apabila anggota organisasi mempersepsikan telah terjadi perilaku *self-serving* yang berlebihan di tempat kerja mereka (salah satu ciri dari politik organisasi). Oleh karena itu, perlu diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi muncul tidaknya dua perilaku tersebut (Ganjinia *et al.*, 2014), dalam hal ini peneliti memilih bisnis minimarket sebagai *locus*-nya, dengan konsep politik organisasi sebagai antedennya.

Penelitian ini memposisikan konstruk berbagi pengetahuan sebagai mediator antara konstruk *perceived organizational politics* dengan konstruk perilaku inovatif di tempat kerja. Oleh karenanya, tujuan dari penelitian ini adalah menginvestigasi hubungan antara *perceived organizational politics* dan perilaku inovatif di tempat kerja, dimana berbagi pengetahuan merupakan mediatornya; dalam konteks bisnis minimarket.

## 2. Tinjauan Pustaka

### *Perceived Organizational Politics*

Para ahli memberi respek yang tinggi terhadap tingkat kedewasaan konsep politik organisasi, lebih dari 30 tahun, yang diperkenalkan oleh Ferris, Russ, dan Fandt (Hochwarter *et al.*, 2020). Ada dua alternatif untuk memahami politik dalam organisasi. Pendekatan pertama memperlakukan politik organisasi secara sederhana sebagai keseluruhan ukuran dari taktik-taktik mempengaruhi yang digunakan karyawan (Kipnis *et al.*, 1980). Kedua, menggunakan pendekatan kognitif seperti yang diusulkan oleh Lewin (1936), memperlakukan sebagai ukuran perseptual terhadap politik organisasi, yang diberi label sebagai *perceived organizational politics* (Ferris *et al.*, 1989).

Politik organisasi telah didefinisikan dalam berbagai sudut pandang. Beberapa peneliti mendefinisikan politik organisasi sebagai perilaku melayani-diri sendiri (Pettigrew, 1973; Kacmar & Baron, 1999) atau sebagai mengelola upaya

mempengaruhi untuk memperoleh sesuatu, melalui cara-cara atau alat-alat yang bebas sangsi (Mayes & Allen, 1977). Selanjutnya, Mayes dan Allen (1977) mendefinisikan politik organisasi sebagai terlibat dalam tindakan yang disengaja untuk mempengaruhi, dalam rangka meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi atau kelompok. Perilaku melayani diri sendiri, bahkan telah diperluas maknanya menjadi melayani-diri sendiri dengan tidak memperhatikan kepentingan organisasi. Kacmar dan Baron (1999) menyatakan politik organisasi sebagai tindakan-tindakan individu yang diarahkan untuk mewujudkan kepentingan pribadi mereka tanpa memperhatikan kesejahteraan individu lain atau organisasi tempat mereka bekerja. Ada juga yang mendefinisikan politik organisasi sebagai sesuatu yang bersifat fungsional maupun disfungsi (Ferris *et al.*, 1989; Porter *et al.*, 1983). Sedangkan pandangan yang lebih netral diutarakan oleh Cobb (1986), yang menjelaskan kemampuan untuk terlibat dalam perilaku politik, sebagai sesuatu yang tergantung pada keterampilan politik dari individu ataupun departemen, agar dapat memanfaatkan sebanyak mungkin sumber daya organisasi yang unik, terpusat, dan tidak dapat disubstitusi.

Sejak tahun 1980-an, penelitian politik organisasi tidak lagi fokus pada mendefinisikan dan memahami fenomena, tetapi menjadi fokus pada pendahulu dan konsekuensi dari politik organisasi. Hal ini terjadi karena literatur awal politik organisasi (Pettigrew, 1973; Mayes & Allen, 1977; Gandz & Murray, 1980) menghasilkan potret negatif, mengakibatkan para peneliti ingin mengetahui pendahulu dan konsekuensi dari politik organisasi. Ketika ingin memahami relasi penyebab dan akibat dari politik organisasi, peneliti menyadari arti penting dari politik yang dipersepsikan individu daripada meneliti hakikat dari politik organisasi itu sendiri.

Menurut Lewin (1936), sikap dan perilaku individu lebih banyak ditentukan oleh persepsi mereka terhadap realita, bukan oleh realita itu sendiri. Maka, Gandz dan Murray (1980) menyatakan bahwa politik di tempat kerja lebih baik dipahami sebagai "*state of mind*" daripada sebagai sebuah situasi obyektif. Artinya, politik organisasi merupakan indikator situasional berbasis interpretasi individu terhadap iklim organisasi, yang selanjutnya akan mempengaruhi perilaku individu tersebut. Persepsi terhadap iklim politik tersebut menciptakan atmosfer bagi individu untuk melakukan tindakan-tindakan yang berada di luar parameter perilaku organisasi yang dapat diterima (Mintzberg, 1983; 1985). Apabila karyawan merasakan atmosfer politik organisasi yang sangat tinggi, maka semua perilaku dalam organisasi tersebut akan diinterpretasikan sesuai dengan atmosfer tersebut.

### *Knowledge Sharing*

Pengetahuan merupakan salah satu aset terpenting di abad 21, menjaga agar organisasi tetap kompetitif dan *survive* (Teece, 1998; Ling, 2003; Argote *et al.*, 2003; Zheng, 2017; Razi *et al.*, 2019). Apabila paradigma lama memandang

tanah dan kapital sebagai aset, maka ekonomi baru menggunakan pengetahuan sebagai faktor produksi utama (Beijerse, 1999), sebagai sumber primer keunggulan kompetitif (Stewart & Ruckdeschel, 1998). Tidak seperti aset *tangible*, pengetahuan sangat sulit ditiru atau diganti, sehingga bisa menjadi sumber aset strategis bagi organisasi (Cabrera & Cabrera, 2002; Choe, 2004). Pengetahuan merupakan kombinasi dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pengertian yang mendalam dari seorang ahli, yang berguna dalam mengevaluasi serta membentuk pengalaman dan informasi baru (Gammelgaard & Ritter, 2000). Proses manajemen pengetahuan terdiri dari beberapa aktivitas, akan tetapi yang paling sering didiskusikan adalah *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan (Davenport & Prusak, 1998). Dalam manajemen pengetahuan, pengetahuan individu terhadap nilai-nilai organisasi akan meningkat ketika pengetahuan tersebut dibagikan (Kim & Lee, 2013).

Berbagi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang dipengaruhi oleh pengalaman dari orang lain (Argote *et al.*, 2000). Perspektif ini bukan hanya sekedar memperoleh atau mengirimkan pengetahuan dari satu individu ke individu lainnya, tetapi merupakan suatu proses pertukaran dan pemrosesan pengetahuan dengan cara tertentu dari individu, yang diintegrasikan dan digunakan oleh individu yang lain. Proses tersebut pada dasarnya sulit dimengerti dan ditransfer dalam suatu cara tertentu sehingga bisa dimengerti oleh individu yang lain (Hansen *et al.*, 2005). Schulz (2001) menggambarkan berbagi pengetahuan sebagai transfer atau aliran pengetahuan, merupakan proses pertukaran, penerimaan, dan pemerolehan keuntungan dari pengalaman dan pengetahuan orang lain (Wijk van *et al.*, 2008). Berbagi pengetahuan merujuk pada pemberian informasi pekerjaan dan *know-how* untuk menolong rekan kerja dan bekerjasama dengan rekan kerja dalam rangka memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau mengimplementasikan kebijakan maupun prosedur (Cummins, 2004).

#### **Innovative Work Behavior**

Ketika ekonomi berubah dengan sangat cepat, maka perilaku inovatif di tempat kerja merupakan salah satu faktor untuk mengantisipasi perubahan tersebut (Unsworth & Parker, 2003; Lin, 2007; Raykov, 2014; Suseno *et al.*, 2019). Perilaku inovatif di tempat kerja akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses-proses organisasi, sehingga kinerja organisasi akan meningkat. Perilaku inovatif di tempat kerja juga bermanfaat bagi karyawan maupun kelompok karyawan, mampu memperbaiki kepuasan kerja atau komunikasi interpersonal (Janssen, 2000). Selain itu, menurut berbagai peneliti, inovasi berskala kecil yang dibuat oleh karyawan dan berdampak pada daya saing perusahaan, lebih bernilai dibandingkan dengan inovasi berskala besar yang mudah ditiru oleh pesaing (Getz & Robinson, 2003; Robinson & Schroeder, 2004).

Oleh karenanya, kemampuan individu dalam berinovasi di tempat kerja merupakan salah satu cara terpenting untuk menciptakan inovasi organisasi (De Jong & Den Hartog, 2007; Xerri & Brunetto, 2011; Wang & Zhu, 2012; Raykov, 2014). Keinginan dan kemampuan karyawan dalam berinovasi memastikan aliran inovasi dalam organisasi (Yeşil & Hurlak, 2013). Maka, banyak peneliti dan studi yang meyakini arti penting perilaku inovatif di tempat kerja dalam membangun kinerja dan kelangsungan hidup organisasi (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Unsworth & Parker, 2003; Carmeli *et al.*, 2006; De Jong & Den Hartog, 2007; Suseno *et al.*, 2019).

Perilaku inovatif di tempat kerja merujuk pada aktivitas yang diinisiasi oleh karyawan, dalam rangka memperbaiki kondisi yang ada atau menciptakan sesuatu yang baru (Abstein & Spieth, 2014). Dasarnya adalah keterikatan karyawan dalam menghasilkan dan mengaplikasikan ide-ide dan pendekatan-pendekatan baru di tempat kerja (Wu *et al.*, 2011). Perilaku ini berbeda dengan kreativitas (Scott & Bruce, 1994; Mumford, 2003; Zhou & Shalley, 2003; Xerri & Brunetto, 2013). Kreativitas orientasi-targetnya lebih rendah serta fokus pada penciptaan ide-ide unik dan berguna. Kreativitas dipertimbangkan sebagai komponen dari perilaku inovatif (Xerri & Brunetto, 2013; Abstein & Spieth, 2014). Artinya, konsep perilaku inovatif di tempat kerja merupakan definisi yang lebih luas dari kreativitas. Kreativitas hanya bagian dari perilaku inovatif di tempat kerja, khususnya bagian proses-proses menciptakan ide-ide yang baru dan berguna. Di pihak lain, perilaku inovatif di tempat kerja diharapkan menghasilkan output inovatif, yang bermanfaat bagi pekerja atau organisasi (Afsar *et al.*, 2014).

Menurut Janssen (2000), perilaku inovatif di tempat kerja merupakan perilaku yang kompleks, terdiri dari tiga perilaku, yaitu: menghasilkan ide, mempromosikan ide, dan mewujudkan ide. Sedangkan Park *et al.* (2013) mendefinisikan perilaku inovatif di tempat kerja sebagai sebuah proses yang terdiri dari beberapa tahapan, merupakan tindakan untuk mencari, mengembangkan, dan mengaplikasikan ide-ide baru dan solusi-solusi. Ahli lainnya, Prieto dan Perez-Santana (2014), menyatakan perilaku inovatif di tempat kerja sebagai perilaku yang kompleks, terdiri dari tahapan menghasilkan, mengenalkan, atau mengaplikasikan sesuatu yang baru, baik berupa ide-ide, proses-proses, dan solusi-solusi.

#### **Relasi Perceived Organizational Politics dengan Knowledge Sharing**

Politik dalam organisasi diyakini banyak praktisi dan konsultan manajemen pengetahuan sebagai penghalang terciptanya kolaborasi dan perilaku berbagi pengetahuan (Evans, 2012). Hal ini bisa terjadi karena politik dalam organisasi mereduksi kepercayaan antar individu, padahal kepercayaan adalah prediktor dari perilaku berbagi pengetahuan (Andrews & Delahaye, 2000; McEvily *et al.*, 2003; Friesl *et al.*, 2011; Qureshi & Evans, 2013a; 2013b). Selain itu,

taktik politik juga mengurangi motivasi karyawan dalam bekerja sama. Tiadanya kepercayaan dan rendahnya kerja sama merupakan kondisi yang mencegah terjadinya aktivitas berbagi pengetahuan (McShane & Von Glinow, 2000; Bishop *et al.*, 2006). Ketika karyawan tidak percaya pada rekan kerja dan prosedur dalam organisasi, mereka cenderung untuk mengurangi dedikasinya, mengurangi upaya, dan terlibat dalam perilaku “*withdrawal*” (Albrecht dalam Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Karyawan cenderung melakukan aktivitas yang tidak diinginkan organisasi, yaitu: *knowledge hiding*. Hal ini dilakukan dalam rangka melindungi kepentingan karyawan atau membalas terhadap karyawan yang lain (Connely *et al.*, 2012).

Eisenhardt dan Bourgeois (1988) menyatakan politik dalam organisasi menghabiskan banyak waktu, menghalangi berbagi informasi, dan menciptakan rintangan dalam berkomunikasi. Tensi politik yang tinggi dalam organisasi akan mencegah terciptanya aktivitas berbagi pengetahuan dalam beberapa cara. Pertama, lingkungan yang dipersepsikan sangat politis akan diinterpretasikan sebagai tidak adil (Cropanzano *et al.*, 1997; Vigoda-Gadot & Kapun, 2005; Ladebo, 2006; Harris *et al.*, 2009; Gotsis & Kortezi, 2010), sehingga karyawan merasa adanya kekerasan terhadap kontrak sosial antara pekerja dan pemberi kerja (Cropanzano *et al.*, 1997). Kontrak sosial merupakan campuran antara pertukaran ekonomi dan sosial (Organ & Konovsky, 1989). Persepsi karyawan terhadap politik organisasi mempengaruhi pertukaran tersebut. Ketika seorang karyawan mendapat keuntungan karena lihai dalam menggunakan taktik mempengaruhi, sehingga memiliki jaringan sosial yang luas, maka karyawan lain merasa hal tersebut sebagai tidak adil (Ferris *et al.*, 1995) dan merasa curiga kepada aktor politik tersebut, pemberi keuntungan dan karyawan yang mendapat keuntungan. Konsekuensinya, karyawan yang merasakan intensitas politik organisasi yang tinggi akan cenderung untuk menyembunyikan informasi penting untuk dirinya sendiri (Vigoda-Gadot & Drory, 2006), artinya perilaku berbagi pengetahuan mengalami reduksi.

Kedua, individu yang masuk dalam situasi yang bersifat politis mungkin akan terlibat dalam perilaku melayani diri sendiri, *self-serving behavior* (Mintzberg, 1985; Harris *et al.*, 2009; Gotsis & Kortezi, 2010). Mereka mungkin akan mencegah munculnya relasi sosial yang efektif. Dalam konteks organisasi politik yang sangat intens, karyawan tidak akan menolong rekan kerjanya melalui perilaku berbagi pengetahuan. Mereka lebih banyak menggunakan energinya untuk mempromosikan kepentingan diri sendiri. Ketika karyawan menghentikan interaksi dengan rekan kerja, maka organisasi menjadi tidak seefisien ketika karyawan saling berkomunikasi, saling berbagi pengetahuan (Gupta, 2009). Kondisi tersebut sesuai dengan teori dan penelitian yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap politik organisasi berpengaruh negatif terhadap berbagai *outcome* organisasi (Ferris *et al.*, 1989; Drory, 1993;

Kacmar & Baron, 1999; Vigoda-Gadot & Kapun, 2005; Gotsis & Kortezi, 2010). Oleh karena itu, berdasarkan diskusi yang telah dibahas sebelumnya, maka peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut.

H1: *Perceived organizational politics* berpengaruh negatif terhadap aktivitas *knowledge sharing*.

### **Relasi *Perceived Organizational Politics* dengan *Innovative Work Behavior***

Proses inovasi merupakan proses sosial (Kelley, 1976) dan pada dasarnya bersifat politis (Kanter, 1984), sebab untuk mendapatkan dukungan (agar inovasi tersebut dapat diaplikasikan) diperlukan adanya aktivitas politik, misalnya: pencetus inovasi menciptakan aliansi dan menggunakan “*power*” (Anderson & King, 1993) untuk memenangkan dukungan (Kelley, 1976). Sejak lama, perspektif dari literatur fungsional dan prosedural menyatakan bahwa politik organisasi menahan atau merintangai upaya-upaya inovasi (Kanter, 1984; Kotter, 1985; Frost & Egri, 1991). Penjelasan dari pendekatan kritis terhadap politik organisasi menyatakan bahwa perilaku politik merupakan persyaratan kesuksesan upaya-upaya inovasi (Hislop *et al.*, 2000), menolong terciptanya organisasi pembelajar (Coopey & Burgoyne, 2000), atau mengarahkan pada perubahan teknologi (Thomas, 2000). Dalam perspektif proses politik organisasi, inovasi sepertinya akan lebih berhasil ketika dilakukan dalam suatu jaringan kerja (*network*). Padahal, membangun kerja sama dalam jaringan kerja merupakan suatu proses “*power*”, proses yang memerlukan tindakan-tindakan politik (McLoughlin *et al.*, 2001).

Oleh karena itu, nilai dari politik organisasi terletak pada kemampuannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Vigoda-Gadot, 2000). Politik yang dirasakan oleh karyawan berdampak negatif terhadap organisasi (Kacmar & Carlson, 1997; Abbas & Raja, 2014), terutama pada sikap dan kinerja karyawan (Buenger *et al.*, 2007; Sowmya & Panchamanatham, 2012; Arshad & Zawawi, 2010; Vigoda-Gadot, 2000), termasuk perilaku inovatif karyawan (Vigoda-Gadot, 2000; Kim & Hong, 2013).

Ferris *et al.* (1989) yakin bahwa karyawan yang merasakan politik organisasi dalam takaran tinggi akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan menyebabkan terjadinya inefektivitas organisasi. Akan tetapi, Daft (1992) percaya bahwa dampak negatif dari politik organisasi akan lebih dirasakan oleh anak buah yang tidak memiliki hak dalam proses-proses pembuatan keputusan.

Berbagai penelitian tentang pengaruh politik organisasi terhadap perilaku kerja, telah banyak diteliti, termasuk pengaruhnya terhadap inovasi (Parket *et al.*, 1995), dan perilaku inovatif para guru (Vigoda-Gadot, 2000). Selain itu, kajian empiris Kim dan Hong (2013) terhadap karyawan kantor juga mengidentifikasi adanya pengaruh negatif dari *perceived organizational politics* terhadap perilaku inovatif di tempat kerja.

Dampak negatif politik organisasi terhadap *innovative work behavior* bisa terjadi karena *perceived organizational politics* dipertimbangkan sebagai penyebab stres dalam organisasi (Ferris & Hochwarter, 2011), biasanya dikategorikan sebagai "*hindrance-related stressor*" (LePine et al., 2005; Cavanaugh et al., 2000). *Hindrance stressors* merupakan penyebab stres yang menghalangi apa yang ingin dicapai dan membuat target tersebut seperti sulit untuk diwujudkan. Artinya, ketika politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan berada pada level yang tinggi, maka karyawan tersebut akan mengalami stres (Cropanzano & Li, 2006) sehingga upaya untuk berperilaku inovatif bukan lagi menjadi "agenda utama"; mereka lebih berupaya untuk mengatasi stres dan mungkin tidak memberi perhatian yang cukup pada tugas-tugasnya. Energi karyawan tidak dialokasikan untuk mengembangkan, mempromosikan, atau mengimplementasikan ide-ide baru (Clercq et al., 2016). Berdasarkan paparan tersebut, maka peneliti bisa membuat hipotesis sebagai berikut.

H2: *Perceived organizational politics* berpengaruh negatif terhadap *innovative work behavior*.

### **Relasi Knowledge Sharing dengan Innovative Work Behavior**

Perilaku kerja yang inovatif berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tugas kerjanya, termasuk kinerja kelompok dan organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). Perilaku kerja yang inovatif merupakan satu set perilaku komprehensif yang berasosiasi dengan penciptaan ide, dukungan ide, serta pelaksanaan ide (Janssen, 2000). Perilaku tersebut merupakan proses multi-tahap, dimana karyawan berhadapan dengan masalah dan selanjutnya menghasilkan berbagai ide yang diharapkan bisa menyelesaikan masalah tersebut, dengan menggunakan dukungan teman kerja sebagai pendukung tercapainya solusi tersebut (Kamp, 2016). Artinya, tahapan menghasilkan berbagai ide sampai tahap implementasi ide tidak terjadi dalam "ruang hampa"; tetapi memerlukan interaksi, kerja sama, atau kolaborasi dengan rekan kerja. Proses inovasi seringkali merupakan kolaborasi antar karyawan yang mendistribusikan dan re-distribusi tugas-tugas kerja (Kanter, 1988; Tuominen & Toivonen, 2011). Dalam kolaborasi tersebut, terjadi pertukaran atau aliran ide, informasi, pengalaman, maupun pengetahuan tertentu; aktivitas tersebut sering diberi label sebagai *knowledge sharing* (Schulz, 2001). Perilaku *knowledge sharing* merupakan mekanisme dasar yang membuat aliran kolaborasi berjalan secara efektif (Töre & Yolal, 2017). Perilaku ini akan meningkatkan kapasitas karyawan dalam berinovasi (Kim & Lee, 2013; Fatima & Khan, 2017). Hal ini bisa terjadi karena *knowledge sharing* menstimulasi karyawan untuk berpikir lebih kritis dan lebih kreatif (Aulawi et al., 2009); merupakan mekanisme dasar untuk membuat kerja sama berjalan efektif, membuat karyawan secara aktif mencari informasi baru dan menstimuli karyawan dalam mengeksplorasi ide-ide dari luar serta mengeksplorasi pengetahuan

internal (Töre & Yolal, 2017); serta berpotensi menghasilkan karyawan yang berperilaku inovatif (Yeşil & Hurlak, 2013).

Konsekuensinya, *knowledge sharing* memiliki dampak terhadap perilaku kerja yang inovatif (Hu et al., 2009; Yu et al., 2013; Trivellas et al., 2015; Akram et al., 2018). Radaelli et al. (2014) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam aktivitas *knowledge sharing* juga terlibat dalam menciptakan, mempromosikan, dan mengimplemenasikan inovasi. Hal ini dapat terjadi karena sejumlah pengetahuan yang terinternalisasi pada karyawan yang melakukan aktivitas *knowledge sharing* menyebabkan mereka dapat mengembangkan kemampuan untuk berpikir dan mencipta (Yu et al., 2013). Lebih jauh lagi, pembelajaran di tempat kerja, yang terjadi karena aktivitas *knowledge sharing*, akan mengarahkan pada terciptanya elaborasi kognitif, sebuah komponen terpenting dari *innovative work behavior* (Thurling et al., 2015). Beberapa kajian konseptual juga mendukung adanya relasi antara *knowledge sharing* dengan *innovative work behavior* (Hiltrop, 1996; Arad et al., 1997; Shalley & Gilson, 2004). Dengan demikian, dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut.

H3: *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*.

### **3. Metode Penelitian**

**Sumber Data Penelitian.** Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dan asosiatif, dengan unit analisis karyawan minimarket di wilayah Bandung Raya. Populasi penelitian adalah semua karyawan yang bekerja di minimarket yang ada di wilayah Bandung Raya. Peneliti menetapkan kuota minimal keseluruhan responden adalah sebesar 400 orang. Jumlah ini sudah memenuhi syarat untuk penelitian yang bersifat multivariat (Hair et al., 1998; 2010).

**Variabel Penelitian.** Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner berskala Likert (Soedibjo, 2013) untuk mendapatkan data primer, dengan nilai 1= sangat tidak setuju dan 5=sangat setuju. Pengukuran tiga konstruk yang digunakan dalam penelitian ini berbasis pada literatur. Variabel *perceived organizational politics* diukur dengan sembilan item dari Kacmar dan Ferris (1991), memiliki Cronbach's alpha=0,712. Contoh salah satu itemnya: Selalu ada "kelompok yang berpengaruh" di minimarket ini, yang tidak bisa disaingi oleh karyawan yang lain. *Knowledge sharing* menggunakan empat item dari Clercq et al. (2013) untuk menilai apakah para karyawan minimarket saling berbagi pengetahuan, dengan Cronbach's alpha=0,801. Contoh itemnya merujuk pada: apakah responden mengindikasikan mereka dan rekan kerjanya "secara rutin berkomunikasi satu sama lain" dan "saling memberikan umpan balik". Selanjutnya, sembilan item dari Janssen (2000) digunakan untuk mengukur konstruk *innovative work behavior*, dengan Cronbach's alpha=0,860. Contoh item pernyataannya adalah: Saya mencari dukungan untuk ide-ide inovatif yang saya hasilkan. Selain reliabel, semua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur tiga variabel

tersebut juga valid, karena memiliki nilai korelasi item-total  $>0,30$  (Sekaran, 2007; Robinson *et al.*, 1991).

**Analisis Data.** Karena pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Oleh karena itu dibuat dua macam pengujian, uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kesungguhan jawaban dari responden. Selanjutnya, untuk mengetahui pola hubungan antar variabel, peneliti menggunakan analisis regresi berganda (Santoso, 2002; Hair *et al.*, 1998; 2010) untuk menjawab pertanyaan penelitian.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Selain memuat instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti, angket juga mengambil data demografi responden. Angket yang lengkap dan dapat digunakan berjumlah 493 set. Berdasarkan gender, jumlah karyawan minimarket pria maupun wanita tidak terlalu berbeda jauh; proporsi pria sebesar 47,3% dan 52,7% adalah karyawan wanita. Selanjutnya, berdasarkan masa kerja responden di minimarket: 38,5% memiliki masa kerja kurang dari satu tahun, 42,6% memiliki masa kerja antara 2-4 tahun, dan sisanya memiliki masa kerja lebih dari lima tahun. Artinya, responden penelitian ini relatif memahami apa yang terjadi di minimarket, mereka paham apa yang harus mereka kerjakan. Karyawan di minimarket umumnya adalah anak muda, tergolong dalam generasi milenial. Sebanyak 41% berusia 18-20 tahun; 46,9% berusia 21-25 tahun, dan sisanya berusia lebih dari 26 tahun. Paralel dengan usia generasi milenial tersebut, tingkat pendidikan karyawan didominasi oleh lulusan SMK (46,5%) dan SMA (47,1%). Sisanya memiliki pendidikan diploma atau sarjana. Para karyawan yang menjadi responden umumnya berasal dari minimarket Alfamart (37,7%), Indomaret (43,6%), dan Yomart (15,8%). Hal ini sesuai dengan situasi bisnis minimarket, dimana minimarket tersebut merupakan *market leader* di bisnis tersebut.

Selanjutnya, hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel *knowledge sharing* dan *innovative work behavior* berada dalam level "tinggi" (berada dalam *range* 3,71-4,20). *Perceived organizational politics* memiliki nilai yang paling rendah (2,22), artinya para karyawan minimarket tidak merasakan adanya politik organisasi dalam tingkatan yang tinggi. Dilihat dari deviasi standar, semua variabel memiliki deviasi standar yang berada dalam *range* yang masih dapat ditoleransi, yaitu: maksimal 20% dari nilai rata-rata (Santoso, 2002), kecuali untuk variabel *perceived organizational politics*. Variabel ini memiliki deviasi standar yang tinggi, mengindikasikan persepsi para karyawan terhadap politik organisasi memiliki variasi nilai yang beragam. Selanjutnya, karena korelasi antar variabel bersifat signifikan, maka hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini memenuhi

syarat *criterion-related validity* atau *predictive validity*; sebab semua dimensi variabel bebas memiliki relasi yang signifikan dengan variabel terikat (Das *et al.*, 2008). Terlihat *perceived organizational politics* memiliki korelasi yang signifikan dan negatif terhadap variabel *knowledge sharing* dan *innovative work behavior*.

Tabel 1. Rata-rata dan Korelasi antar Variabel

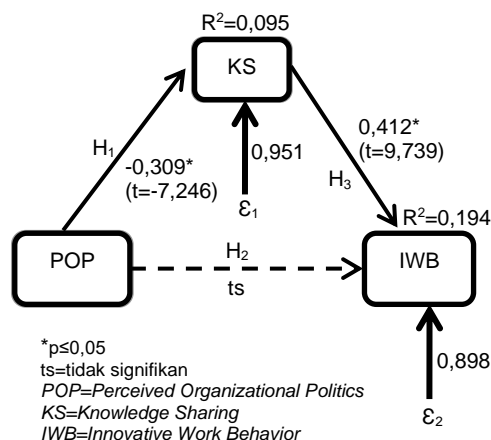
	Rata-rata	Dev. Stan.	1	2	3
1 POP	2,22	0,65	1	-0,309**	-0,209**
2 KS	4,05	0,62		1	0,437**
3 IWB	3,71	0,50			1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

POP= Perceived Organizational Politics; KS= Knowledge Sharing; IWB= Innovative Work Behavior

Sumber: hasil olah data, 2020

Untuk memahami relasi antar variabel, hasil penelitian disajikan dalam bentuk model struktural dengan analisis jalur (Gambar 1). Secara simultan, pengaruh *perceived organizational politics* dan *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* menghasilkan temuan empiris seperti berikut: hanya *knowledge sharing* yang secara signifikan mempengaruhi *innovative work behavior*, dengan  $R^2=0,194$ ; koefisien jalur=0,412 ( $t=9,739$ ); *perceived organizational politics* tidak secara signifikan mempengaruhi *innovative work behavior*. Akan tetapi, secara parsial (tidak bersama-sama dengan *knowledge sharing*), *perceived organizational politics* berpengaruh secara signifikan terhadap *innovative work behavior*, dengan  $R^2=0,042$ ; koefisien jalur= -0,209 ( $t=-4,772$ ). Jadi, ketika *perceived organizational politics* bersama-sama dengan *knowledge sharing*, maka *knowledge sharing* merupakan "full mediator" bagi *perceived organizational politics*. Baron dan Kenny (1986) berpendapat bahwa keseluruhan pengaruh dari model tanpa mediator akan menjadi lebih rendah atau menjadi tidak signifikan, ketika dibandingkan dengan model yang mengintegrasikan variabel moderator.



Gambar 1. Model Struktural dengan Koefisien Jalur  
 Sumber: hasil olah data, 2020

#### Pembahasan

Hasil kajian empiris membuktikan bahwa *knowledge sharing* merupakan mediator

sempurna antara politik yang dirasakan karyawan dengan perilaku kerja karyawan yang inovatif. Artinya, ketika aktivitas *knowledge sharing* hadir dalam organisasi, maka politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan tidak akan secara langsung mereduksi perilaku inovatif karyawan di tempat kerja. Apabila, *perceived organizational politics* hadir, tanpa ada aktivitas *knowledge sharing*, maka politik organisasi akan mereduksi perilaku inovatif karyawan. Jadi, *knowledge sharing* bisa menjadi *buffer* (penyangga) antara dua buah variabel tersebut (Clercq *et al.*, 2016).

Argumen teoritis ini berasal dari model "*job demands-resources*", yang memiliki dalil bahwa situasi kerja yang sulit akan menjauhkan karyawan dari perilaku kerja yang positif (dalam hal ini adalah perilaku kerja yang inovatif di minimarket), akan tetapi apabila karyawan memiliki akses ke sumber daya relevan maka sumber daya tersebut akan menjadi mengurangi penyimpangan tersebut (Bakker & Demerouti, 2007). Lebih spesifik lagi, ketika karyawan minimarket yakin bahwa pengambilan keputusan di minimarket bersifat sangat politis, maka mereka menjadi sangat kuatir apakah mereka bisa berkinerja tinggi atau tidak (Cavanaugh *et al.*, 2000; Crawford *et al.*, 2010). Implementasinya, ketika karyawan minimarket merasa politik organisasi di tempat mereka bekerja menjadi "tidak sehat", maka mereka merasa tidak yakin apakah bisa berperilaku kerja secara inovatif. Secara umum *job demands* dan *job resources* memiliki hubungan negatif. Jadi, ketika politik organisasi begitu tinggi levelnya, sehingga karyawan minimarket merasa tertekan dan emosional, maka mobilisasi *job resources* akan terhalang, karyawan tidak memiliki akses ke sumber daya tersebut (Bakker *et al.*, 2003; Demerouti *et al.*, 2001). Dalam penelitian ini, *knowledge sharing* merupakan *job resources* yang bersifat kontekstual (Clercq *et al.*, 2016).

Pengaruh negatif dari politik organisasi akan berkurang ketika karyawan minimarket dapat mengandalkan aktivitas berbagi pengetahuan dengan rekan sejawatnya. Berbagi pengetahuan dengan rekan sejawat merujuk pada bagaimana karyawan memelihara komunikasi rutin dengan rekan kerja dan mampu mengombinasikan dan mengintegrasikan informasi yang sebelumnya terputus (Boh & Wong, 2015; Cabrera *et al.*, 2006; Grant, 1996).

Ketika karyawan merasa keputusan yang dibuat di minimarket cenderung bersifat "*self-serving*", maka akses pada pengetahuan dari rekan kerja mungkin akan mengurangi stres mereka (Miller *et al.*, 2008), serta mengurangi pengaruh negatif politik organisasi pada perilaku kerja karyawan yang inovatif. Bahkan, dalam penelitian ini pengaruhnya menjadi tidak signifikan, ketika *knowledge sharing* hadir sebagai mediator. Hal ini bisa terjadi karena tingkatan *knowledge sharing* yang tinggi diantara karyawan minimarket (memiliki rata-rata 4,05; skala 5) menyediakan wawasan yang bisa menjadi alternatif solusi untuk mengurangi pengaruh negatif dari keputusan-keputusan yang dibuat berdasarkan pada politik (Bouckenoghe, 2012). Wawasan tersebut juga menjadi bahan bagi karyawan minimarket untuk memelihara

kinerja mereka agar tetap memadai (Clercq *et al.*, 2016).

Dengan demikian akses pada pengetahuan rekan kerja akan meningkatkan kepercayaan diri para karyawan minimarket sehingga mereka bisa memproteksi diri dari lingkungan kerja yang level politiknya tinggi (Abbas *et al.*, 2014; Vigoda-Gadot, 2000). Lebih jauh lagi, ketika karyawan minimarket memiliki rutinitas berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya, maka efek negatif dari perilaku melayani diri sendiri yang dilakukan oleh rekan kerjanya akan menjadi lebih lemah. Berbagi pengetahuan menolong karyawan untuk memahami dan mengapresiasi bagaimana perilaku melayani diri sendiri menolong rekan kerja mereka dalam meningkatkan keahlian pribadinya (Perrewé *et al.*, 2000). Selanjutnya, kondisi tersebut menyebabkan karyawan minimarket merasakan bahwa perilaku politik rekan kerja mereka sebagai sesuatu yang tidak terlalu mengancam kinerja mereka, mengancam peningkatan karir mereka. Bahkan, karena level *knowledge sharing* di minimarket tergolong tinggi, hal tersebut mungkin bisa membuat karyawan minimarket belajar dari rekan kerjanya mengenai cara untuk merubah iklim politik organisasi menjadi sesuatu yang menguntungkan (Ferris *et al.*, 2000; Grant, 1996). Sebaliknya, ketika hubungan dengan rekan kerja dicirikan oleh aktivitas berbagi pengetahuan yang rendah, maka karyawan minimarket akan merasa terancam oleh hadirnya politik organisasi yang bersifat destruktif (Bouckenoghe, 2012), juga merasa takut politik organisasi akan merusak kinerja mereka, misalnya: tidak mampu lagi bekerja secara inovatif.

Aktivitas *knowledge sharing*, dalam bentuk *tacit* maupun *implicit*, akan meningkatkan kapasitas karyawan minimarket untuk mendefinisikan sebuah situasi atau masalah, dan mengaplikasikan pengetahuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan masalah tersebut (Nonaka *et al.*, 2006). Jadi, *knowledge sharing* di antara karyawan minimarket dapat menstimulasi individu untuk berpikir secara kritis dan lebih kreatif, serta menghasilkan pengetahuan baru (Aulawi *et al.*, 2009), misalnya: bagaimana caranya menghadapi politik organisasi yang intens. Pengetahuan tersebut selanjutnya dapat diberdayakan untuk menghasilkan ide-ide baru (Jantunen, 2005), misalnya: bagaimana caranya bekerja secara inovatif walaupun iklim politik organisasi di minimarket sangat intens. Hal ini bisa terjadi karena pengetahuan dan intelektual akan tumbuh secara eksponensial ketika dibagikan kepada rekan kerja (Quinn *et al.*, 1996). Aktivitas berbagi pengetahuan akan menghasilkan pertanyaan umpan balik, amplifikasi, dan modifikasi terhadap pengetahuan eksisting sehingga mereka mendapatkan manfaat yang lebih berlimpah (Liao *et al.*, 2007). Manfaat tersebut diperoleh karena terciptanya pengetahuan baru akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara inovatif (Liao *et al.*, 2007).



## 5. Kesimpulan

Hasil studi empiris ini berhasil memperlihatkan adanya pengaruh negatif yang signifikan dari *perceived organizational politics* terhadap *knowledge sharing*, adanya hubungan yang positif dan signifikan dari *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*, serta peran *knowledge sharing* sebagai mediator sempurna antara *perceived organizational politics* dengan *innovative work behavior*.

Selanjutnya, karena politik dalam organisasi merupakan sebuah keniscayaan dalam organisasi, maka pihak pengelola minimarket perlu memikirkan agar anggota organisasi tidak terpapar oleh efek negatifnya, tetapi bisa menggunakan situasi tersebut untuk mendapatkan kemampuan mengantisipasi pengaruhnya buruknya. Untuk itu, karena aktivitas berbagi pengetahuan terbukti bisa menjadi mediator yang sempurna, sehingga pengaruh langsung politik organisasi terhadap perilaku kerja inovatif tidak signifikan, maka budaya berbagi pengetahuan sebaiknya dikembangkan dan dilestarikan. Untuk itu, berbagai penentu terciptanya budaya berbagi pengetahuan perlu dieksplorasi dan diimplementasikan.

## Referensi

- Abbas, M., & Raja, U. (2014). Impact of perceived organizational politics on supervisory-rated innovative performance and job stress: evidence from Pakistan. *Journal of Advanced Management Science*, 2(2), June, 158-162.
- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenoghe, D. (2012). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, August 10, 20(10), 1-18.
- Abstein, A. & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behavior in times of increasing work-life conflict. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211-225.
- Afsar, B., Badir, F.Y., & Saeed, B.B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J., & Hussain, S.T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: a study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Anderson, N., & King, N. (1993). Innovation in Organizations. In Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-34.
- Andrews, K. & Delahaye, B.L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 73, 797-810.
- Arad, S., Hanson, M.A., & Schneider, R. J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 42-58.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J.M., & Moreland, R.L. (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 1-8.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organization: creating, retaining and transferring knowledge. *Management Science*, 49(4), 5-8.
- Arshad, R., & Zawawi, S.A. (2010). Tanggapan sokongan organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan kelakuan kewargaan organisasi pekerja: peranan politik organisasi sebagai perantara. *Jurnal Pengurusan*, 31, 83-92.
- Aulawi, H., Sudirman, I., Suryadi, K., & Govindaraju, R. (2009). Knowledge sharing behavior, antecedents and their impact on the individual innovation capability. *Journal of Applied Sciences Research*, 5(12), 2238-2246.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beijerse, R. (1999). Question in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-110.
- Berman, B., & Evans, J.R. (2010). *Retail Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Bishop, D., Felstead, A., Fuller, A., Jewson, N., Yeadon-Lee, T., & Unwin, L. (2006). *Connecting culture and learning in organizations: a review of current themes: Learning as Work Research Paper, No. 5*, Cardiff School of Social Sciences, Cardiff University, pp. 1-38.

- Block, P. (1988). *The empowered manager: positive political skills at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boh, W.F., & Wong, S.S. (2015). Managers versus co-workers as referents: Comparing social influence effects on within- and outside-subsidary knowledge sharing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 1–17.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1991). Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Bouckennooghe, D. (2012). The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: a multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 575–602.
- Buenger C.M., Forte, M., Boozer, R.W., & Maddox, E.N. (2007). A Study of the applicability of the perceptions of organizational politics scale (Pops) for use in the university classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 34, 294-301.
- Cabrera, A. & Cabrera, E.F. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Cabrera, A., Collins, W.C., & Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245–264.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported stress among managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chhetri, P., Afshan, N., & Chatterjee. S. (2014). The impact of perceived organizational politics on work attitudes: the moderating role of leader-member-exchange quality. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 5(2), 1-13.
- Choe, J.M. (2004). The consideration of cultural differences in the design of information systems. *Information & Management*, 41, 669-684.
- Choo, T.J., & Moon, S.S. (2014). The effect of leader's emotional intelligence on team effectiveness and affective commitment: focusing on university staffs. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 1-24.
- Clercq, D. D., Dimov, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Perceptions of adverse work conditions and innovative behavior: the buffering roles of relational resources. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, May, 515-542.
- Clercq, D. D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2013). Organizational capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 505-537.
- Cobb, A.T. (1986). Political diagnosis: applications in organizational development. *Academy of Management Review*, 11(3), 482-496.
- Connely, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organization. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Coopey, J., & Burgoyne, J. (2000). Politics and Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 869-886.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 93, 834–848.
- Cropanzano, R. & Li, A. (2006). Organizational politics and workplace stress. In Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.). *Handbook of organizational politics*, 139-159. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cropanzano, R., Howes J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The Relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cumming, J.N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Curtis, S. (2003). Lies, damned lies and organizational politics. *Industrial and Commercial Training*, 35(7), 293-297.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design (4th Ed.)*. St. Paul: West Publishing.
- Darmawan, M.A. (2019), Juli 06. Mengembangkan budaya inovasi. Kompas, Performance Execution: 9 (kolom 1-6).
- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F.W. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. *Benchmarking: an International Journal*, 15(1), 52-72.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School.
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2014). Innovatief Wekgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag & Organisatie*, 2(2), 139-156.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Drory, A. & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organizational Studies*, 14, 59-71.
- Eisenhardt, K.M., & Bourgeois, L.J., III. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a mid-range theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
- EUWIN. (2012). Dortmund/Brussels Position Paper: Workplace innovation as social innovation. Retrieved from <http://thesocialinnovationfoundation.org/tag/dortmundbrussels-position-paper/>
- Evans, N. (2012). Destroying collaboration and knowledge sharing in the workplace: a reverse brainstorming approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 10(2), 175-187.
- Fatima, A., & Khan, M.A. (2017). Do hope foster innovative work behavior through employee engagement and knowledge sharing behavior? A conservation of resources approach using MPlus tool. *Business & Economic Review*, 9(4), 181-212.
- Ferris, G.R., & Hochwarter, W. (2011). Organizational politics. In S. Zedeck (Ed.) *APA Handbook in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, Maintaining, expanding, and contracting the organization* (435-459). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Beehr, T.A., & Gilmore, D.C. (1995). Political fairness and fair politics: the conceptual integration of divergent construct. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.) *Organizational politics, justice, and support* (21-36). Westport, CT: Quorum Books.
- Ferris, G.R., Russ, G.S., & Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. In Giacalone, R.A. & Rosenfeld, P. (Eds), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 143-170.
- Friesl, M., Sackmann, S.A., & Kremser, S. (2011). Knowledge sharing in new organizational entities: the impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *Cross Cultural Management: an International Journal*, 18(1), 71-86.
- Frost, P.J., & Egri, C.P. (1991). The Political Process of Innovation. In: Staw, B.M., (Ed.) *Research in Organizational Behaviour*. 13, 229-295.
- Gammelgaard, J. & Ritter, T. (2000). Knowledge retrieval process in multinational consultin firms. Danish Social Sciences Research Council, Frederiksberg, Denmark. Available at: <http://web.cbs.dk/departements/int/seminarpapers/JG-Knowledge.pdf>
- Gandz, J., & Murray, V.V. (1980). The experience of work place politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Ganjinia, H., Salimi, M.S.B., & Ghasabsaraei, M.Y. (2014). Knowledge management role in motivating employees through supervisory control and perceived organizational support and its impact on knowledge sharing in red crescent society of Giolan Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(9), 325-333.
- Getz, I., & Robinsons, A.G. (2003). Innovate or die: is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.
- Gotsis, G.N. & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93, 497-517.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Gupta, B. (2009). The relationship of organizational politics with employees' knowledge sharing behavior and work engagement. *Proceeding of 2009 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, June 18<sup>th</sup>-19<sup>th</sup>, Bangkok, Thailand, S1-61 – S1-76.
- Hair, Jr., Joseph F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis with reading*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, Jr., Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., & Anderson, Rolph E. (2010). *Multivariate Data Analysis: a global perspective*. New Jersey: Pearson.

- Hansen, M.T., Mors, M.L., & Lovas, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Harris, J.K., Wheeler, A.R., & Harris, R.B. (2009). Relationships between politics, supervisor communication and job outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(11), 2669-2688.
- Hiltrop, J.M. (1996). A framework for diagnosing human resource management practices. *European Management Journal*, 14(3), 243-254.
- Hislop, D., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2000). Networks, Knowledge and Power: Decision making, politics and the process of innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12, 399-411.
- Hochwarter, W.A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: past, present, and future. *Journal of Management*, January 20.
- Hu, M.-L.M., Horng, J.S., & Sun, Y.-H.C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourisms Management*, 30(1), 41-50.
- Indriastuti, D. (2019), Juni 03. Menjaga daya tarik. Kompas, Ekonomi & Bisnis: 13 (kolom 6).
- Jannsen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.
- Jarret, M. (2017). The 4 type of organizational politics. *Harvard Business Review*, April 24. Diunduh dari <https://hbr.org/2017/04/the-4-type-of-organizational-politics>: tanggal 09 Juni 2019.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary finding. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kacmar, K.M., & Baron, R.A. (1999). Organizational politics: the state of the field. Links to related processes, and agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K.M., & Carlson, D.S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): a multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K.M., & Ferris, G.R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., & Anthony, W.P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52, 383-416.
- Kamp, E. (2016). *Innovative work behaviour: mapping out the knowledge sharing behind it*. Master thesis social networks from Utrecht University.
- Kanter, R.M. (1984). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural collective and social conditions for innovation in organization. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organization behavior* (10, 93-131). Greenwich: JAI Press.
- Kelley, G. (1976). Seducing the Elites: The Politics of Decision Making and Innovation in Organizational Networks. *Academy of Management Review*, 1(3), 66-74.
- Kim, J.T., & Hong, A.J. (2013). The influence of organizational politics perception on innovative behavior: mediating effect of organizational cynicism and distributive justice. *The Korean Journal of Human Resources Development Quarterly*, 15(2), 111-134.
- Kim, T., & Lee, G. (2010). Examining social capital and knowledge as antecedents of service innovativeness and business performance in the hotel industry: an application of the resource-based view (RBV) theory. *Journal of Tourism Sciences*, 34(7), 13-36.
- Kim, T., & Lee, G. (2012). A modified and extended triandis model for the enablers-process-outcomes relationship in hotel employees' knowledge sharing. *The Service Industrial Journal*, 32(13), 2059-2090.
- Kim, T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205-221.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.

- Kotter, J.P. (1985). *Power and Influence*. New York: The Free Press.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Covin, J.S. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Ladebo, O.J. (2006). Perceptions of organisational politics: examination of a situational antecedent and consequences among Nigeria's extension personnel. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 255-281.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge–stressor hindrance–stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Levy, M., & Weitz, B.A. (2004). *Retailing Management*. Fifth Edition. Boston: McGraw Hill.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Liao, S.H., Fei, W.C., and Chen, C.C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge/intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340/359.
- Lin, H.F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315-332.
- Ling, T.H. (2003). *Knowledge management*. Taipei: BestWise.
- Mayes, B.T., & Allen, R.W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91-103.
- McLoughlin, I., Koch, C., & Dickson, K. (2001). What this "tosh"?: innovation networks and new product development as a political process. *International Journal of Innovation Management*, 5(3) (September), 275-298.
- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2000). *Organizational behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Miller, B.K., Rutherford, M.A., & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of outcomes. *Journal of Business Psychology*, 22(3), 209–222.
- Mills, P. & Snyder, K. (2010). Defining competitive advantage in knowledge services. In Mills P. & Snyder, K. (Eds.). *Knowledge service management*. New York: Springer.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Mumford, M.D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120.
- Nielsen, Holding N.V. (2013). *Continuous innovation: the key to retail success*. Diemen, the Netherlands.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organization citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Park, Y.K., Song, J.H., Yoon, S.W., & Kim, J. (2013). Learning organizational and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 75-94.
- Parker, C.P., Dipboye, R.L., & Jackson, S.L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14, 115–123.
- Petermans, A. & Van Cleempoel, K. (2009). Retail design and the experience economy: where are we (going). *Design Principles and Practices*, 3(1), 171-182.
- Pettigrew, A.M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London, UK: Tavistock.
- Poon, J.M.L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138–155.
- Porter, L.W., Allen, R.W., & Angle, H.L. (1983). The politics of upward influence in organizations. *Organizational Influence Processes*, 40(2), 408-422.
- Prieto, M.P., & Perez-Santana, M.P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Quinn, J.B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74, 71-80.
- Qureshi, A.M.A., & Evans, N. (2013a). Adopting a trust-based framework to generate social capital: espousing social learning and social capital for enhanced innovation, improved performance and competitive advantage. 5th *European Conference on Intellectual Capital*, University of the Basque Country, Bilbao, Spain, 11-12 April 2013, 548-556.

- Qureshi, A.M.A., & Evans, N. (2013b). A trust-based framework for enhanced absorptive capacity: improving performance, innovation and competitive advantage. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Amman, Jordan, 4-5 March 2013, 172-179.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behavior in healthcare: a micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414.
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behavior: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 4(2), 142-150.
- Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work and employees' job satisfaction and job-related stress. *Journal of Occupational Health*, 56, 244-251.
- Raza, M.M., Minhas, N.M., Khan, H.U., & Asghar, I. (2015). Impact of stress on software engineers knowledge sharing and creativity (a Pakistan perspective). *International Journal of Data Mining Techniques and Applications*, 4(2), 35-39.
- Razi, M. J. M., Habibullah, M., & Hussin, H. (2019). Knowledge management behavior among academicians: the case of a Malaysian higher learning institution. *Journal of Information and Communication Technology*, 18(2), 183-206.
- Robinson, A.G., & Schroeder, D.M. (2004). *Ideas are Free*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (eds.) 1991. *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego, CA.: Academic Press.
- Rodriguez, M., Paredes, F., & Yi, G. (2016). Toward future customer experience: trend and innovation in retail. *Foresight and STI Governance*, 10(3), 18-28.
- Santoso, S. (2002). *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1998). Following the leader in R&D: the joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sekaran, U. (2007). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jilid 1 & 2. Diterjemahkan oleh Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency.
- Shalley, C.E., & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sidhu, J.S., Ansari, S.M., Volberda, H., & Oshri, I. (2011). Managing organisational politics for effective knowledge processes. *RSM Insight*, 4th Quarter, 12-14.
- Singh, N. 2015. Emerging Retail Business: Boon for Indian Economy. *Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 2(2), 1-4.
- Soedibjo, B.S. (2013). *Pengantar Metode Penelitian*. Bandung: Unas Pasim.
- Sowmya, K.R & Panchamanatham. (2012). Influence of Organizational Politics on turnover intention of employees in education sector, Chennai, India. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1(1), 19-25.
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: the new wealth of organization. *Performance Improvement*, 37, 56-59.
- Subdirektorat Statistik Ketenagakerjaan. (2019), Juni 15. *Indikator pasar tenaga kerja Indonesia*. Jakarta: BPS RI.
- Sulistiawan, J., Herachwati, N., Permatasari, S.D., & Alfindaus, Z. (2017). The antecedents of innovative work behavior: the roles of self-monitoring. *Problem and Perspectives in Management*, 15(4), 263-270.
- Suseno, Y., Standing, S., Gengatharen, D., & Nguyen, D. (2019). Innovative work behaviour in the public sector: the roles of task characteristics, social support, and proactivity. *Aust J Publ Admin.*, March, 1-19.
- Teece, D.F. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Thomas, R.J. (2000). Politics and Technology. In Preece, D., McLoughlin, I and Dawson, P. (Eds.) *Technology, Organization and Innovation: Critical perspectives on business and management*, 487-530. London: Routledge.
- Thurling, M., Evers, A.T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: a literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- tn. (2019a), Juni 03. Perbaiki iklim bisnis. Kompas, Ekonomi & Bisnis: 13 (kolom 1-5).

- tn. (2019b), Juni 03. Pelaku usaha optimis. Kompas, Ekonomi & Bisnis: 14 (kolom 2-4).
- Töre, E., & Yolal, M. (2017). The effects of knowledge sharing, internal locus of control and self efficacy on innovative work behavior. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, 391-393.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms: the mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247.
- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(2), 393-422.
- Unsworth, K.L., & Parker, S.K. (2003). Proactivity and innovation: promoting a new workforce for the new workplace. In d. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (eds.). *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (175-196). Chichester, UK: Wiley.
- Van Tongeren, M. (2004). Retail branding. In R. Van Amerongen & H. Christiaans (Eds.), *Retail & Interior Design*. Rotterdam: Episoden Publishers.
- Van Tongeren, M. (2003). *Retail branding: from stopping power to shopping power*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: evidence from a manufacturing firm. *Management Revue*, 26(2), 138-160.
- Vigoda-Gadot, E. & Drory, A. (Eds). (2006). *Handbook of Organizational Politics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005). Perception of politics and perceived performance in public and private organization: a test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 252-276.
- Vigoda-Gadot, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Wang, Y. & Zhu, Y. (2012). Organizational socialization, trust, knowledge sharing and innovation behavior: Research on mechanism and path. *R & D Management*, 24, 2.
- West, M.A., & Farr, J.L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- Wijk van, R., Jansen, J.J., & Lyles, M.A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Wu, C., Parker, S.K., & De Jong, J.P.J. (2011). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 21, 1-24.
- Xerri, M.J., & Brunetto, Y. (2011). Fostering the innovative behavior of SME employees: a social capital perspective. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(2), 43-59.
- Xerri, M.J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behavior: the important of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.
- Yeşil, S., & Hurlak, B. (2013). An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behaviour. *International Journal of Knowledge Management*, 9(2), 38-61.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Yu, C., Yu, T.F., & Yu, C.C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: a cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(1), 143-156.
- Yuan, W., & Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zheng, T. T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 51-58.
- Zhou, J., & Shalley, C.E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-218.