
**PENGARUH PERCEIVED OVERQUALIFICATION TERHADAP KNOWLEDGE HIDING YANG DIMEDIASI
OLEH FUTURE WORK SELF-SALIENCE DAN JOB BOREDOM PADA KARYAWAN STARTUP WILAYAH
JAKARTA**

**THE EFFECT OF PERCEIVED OVERQUALIFICATION ON KNOWLEDGE HIDING MEDIATED BY FUTURE
WORK SELF-SALIENCE AND JOB BOREDOM AMONG STARTUP EMPLOYEES IN THE JAKARTA REGION**

Zelda Dhiya Sulthoni¹, Netania Emilisa^{2*}, Renata Alifia³, Viona Kayla⁴, Iniaz Putri Nur Salsabilla⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti^{12*34}, Faculty of Social Sciences and Humanities, The National
University of Malaysia⁵

022002201142@std.trisakti.ac.id¹, netania@trisakti.ac.id^{2*}, 022002201134@std.trisakti.ac.id³,
022002201128@std.trisakti.ac.id⁴, a191247@siswa.ukm.edu.my⁵

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perceived overqualification terhadap knowledge hiding dengan future work self-salience dan job boredom sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Milenial dan Generasi Z yang bekerja di perusahaan startup wilayah Jakarta. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan melibatkan 120 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 dan diolah menggunakan SEM-AMOS untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perceived overqualification tidak secara langsung meningkatkan knowledge hiding, namun pengaruhnya muncul melalui mekanisme psikologis. Future work self-salience terbukti menurunkan kecenderungan penyembunyian pengetahuan, karena karyawan yang memiliki gambaran karier masa depan yang jelas lebih terdorong untuk berkolaborasi. Sebaliknya, job boredom memperkuat kecenderungan knowledge hiding akibat menurunnya motivasi kerja. Temuan ini menekankan pentingnya penyusunan tugas yang menantang serta dukungan terhadap pengembangan karier, sehingga perusahaan disarankan memberikan tantangan kerja yang sesuai guna mengoptimalkan potensi karyawan dan mendukung pengembangan karier untuk meminimalkan praktik knowledge hiding.

Kata Kunci: Perceived Overqualification, Future Work Self-Salience, Job Boredom, Knowledge Hiding

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of perceived overqualification on knowledge hiding, with future work self-salience and job boredom as mediating variables among Millennial and Generation Z employees working in startup companies located in the Jakarta area. A quantitative approach was applied, involving 120 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using a Likert scale questionnaire (1–5) and processed using SEM-AMOS to examine both direct and indirect effects among variables. The results indicate that perceived overqualification does not directly increase knowledge hiding; instead, its influence emerges through psychological mechanisms. Future work self-salience was found to reduce the tendency toward knowledge hiding, as employees with a clear vision of their career future are more motivated to collaborate. Conversely, job boredom strengthens the tendency to hide knowledge due to decreased work motivation. These findings highlight the importance of designing challenging job tasks and supporting career development,

encouraging companies to provide appropriate work challenges to optimize employee potential and minimize knowledge hiding practices.

Keywords: Perceived Overqualification, Future Work Self-Salience, Job Boredom, Knowledge Hiding

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital mengubah cara organisasi menciptakan nilai, mengelola operasi, dan merespons pasar. Transformasi digital tidak lagi sekadar penggunaan teknologi, tetapi proses strategis yang mengubah model bisnis dan pengambilan keputusan. Awad & Martín-Rojas, (2024) menegaskan bahwa digitalisasi meningkatkan ketahanan organisasi melalui pembelajaran dan inovasi, sementara Zhang et al., (2025) menyatakan bahwa transformasi digital mempercepat respons organisasi terhadap perubahan. Di Indonesia, digitalisasi juga memperkuat resiliensi sosial-ekonomi dalam menghadapi era Society 5.0 (Rohayati & Abdullah, 2024)

Perubahan ini mendorong munculnya startup berbasis teknologi yang berisiko tinggi namun memiliki potensi besar bagi inovasi ekonomi (Dewi, 2022). Meski jumlah startup sempat menurun pada 2021, Indonesia tetap menjadi ekosistem penting secara global. (StartupBlink, 2025) menempatkan Indonesia di peringkat 45 dunia, dengan Jakarta sebagai pusat terbesar meskipun pertumbuhannya melambat. Kondisi ini menunjukkan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam mempertahankan daya saing.

Dominasi generasi milenial dan Gen Z yang mencakup 53,81% tenaga kerja Indonesia membuat pemahaman terhadap karakteristik mereka menjadi penting. Milenial cenderung adaptif, kreatif, dan menghargai fleksibilitas, tetapi mudah bosan (Emilisa & Yudhaputri, 2022). Gen Z akrab dengan teknologi, peduli kesehatan mental, mencari makna dalam pekerjaan, namun loyalitasnya rendah (Dwi Astuti et al., 2024; Febyana et al., 2024)) sehingga karakteristik ini memengaruhi perilaku bagaimana kedua generasi tersebut berbagi pengetahuan.

Dalam konteks startup yang berbasis pengetahuan, knowledge hiding menjadi isu penting. Startup membutuhkan aliran informasi yang terbuka (Beke et al., 2023), tetapi knowledge hiding sering muncul karena ketidakamanan karier atau kurangnya pengakuan (Kumar Jha & Varkkey, 2018), dan berdampak negatif pada kinerja inovasi (Yang et al., 2023; Tandililin et al., 2023).

Future Work Self-Salience (FWSS) merupakan faktor psikologis yang dapat mengurangi knowledge hiding. FWSS mendorong orientasi jangka panjang, perilaku proaktif, dan berbagi pengetahuan sebagai investasi karier (Zeng et al., 2025); Ren et al., 2025). Sebaliknya, FWSS rendah meningkatkan praktik menyembunyikan informasi. Job boredom juga berkontribusi, karena kejenuhan menurunkan motivasi berbagi dan melemahkan kolaborasi (Khan et al., 2024).

Perceived overqualification (POQ) dapat memunculkan energi positif untuk inovasi (Shang et al., 2024) tetapi juga mendorong perilaku protektif yang meningkatkan knowledge hiding (Wu et al., 2023). FWSS dan job boredom berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan POQ dengan knowledge hiding. POQ dengan FWSS tinggi mendorong berbagi pengetahuan, sedangkan POQ yang disertai kejenuhan meningkatkan kecenderungan menahan informasi.

Penelitian ini berfokus pada karyawan milenial dan Gen Z di startup Jakarta untuk memahami faktor yang mendorong knowledge hiding, terutama terkait POQ, FWSS, dan job boredom. Temuan yang diharapkan dapat membantu manajemen merancang strategi peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kolaborasi karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Perceived Overqualification

Perceived overqualification terjadi ketika karyawan merasa bahwa pendidikan, pengalaman, dan keterampilan mereka melebihi apa yang dibutuhkan oleh tugas pekerjaan (Lu et al., 2023). Menurut Amira & Febrianti, (2022), ini mencerminkan pandangan pribadi bahwa ada kesenjangan antara jabatan saat ini dan posisi yang lebih cocok dengan kemampuan mereka. (Khassawneh et al., 2023) menjelaskan bahwa kondisi ini adalah bentuk ketidakcocokan antara individu dan pekerjaan, yang bisa memicu rasa tidak adil karena kompetensi atau potensi karyawan tidak dimanfaatkan atau dihargai dengan baik.

Future Work Self-Salience

Future work self-salience menunjukkan tingkat kejelasan dan kemudahan individu membayangkan diri mereka di masa depan dalam konteks pekerjaan (Xiao et al., 2021). Konsep ini juga bisa dilihat sebagai gambaran visual harapan karier mendatang, yang menghubungkan identitas diri dengan tindakan profesional serta mewujudkan possible-self dalam dunia kerja (Ling et al., 2022). Zang et al., (2023) menyoroti bahwa ini mencakup aksesibilitas gambaran diri masa depan yang jelas, membantu memberikan panduan dan motivasi untuk mencapai sasaran karier.

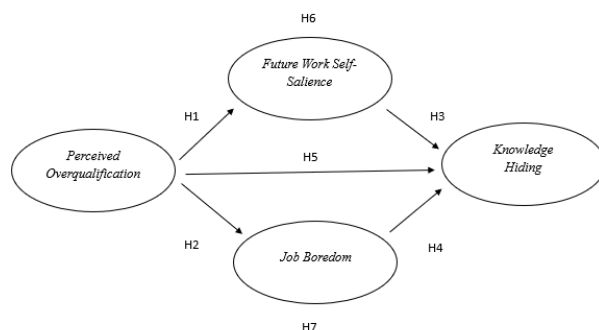
Job Boredom

Job boredom adalah keadaan afektif yang tidak nyaman dan sementara, di mana seseorang merasa kurang tertarik serta sulit fokus pada tugas yang sedang dikerjakan (Spanouli et al., 2023). Joe-Akunne et al., (2015) menggambarkan sebagai situasi kerja yang tidak menyenangkan karena kemampuan fisik atau mental karyawan tidak digunakan maksimal, ditandai oleh kehilangan minat, masalah konsentrasi, dan kecenderungan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan guna mengatasi kebosanan. Kim et al., (2025) menjelaskan bahwa kondisi ini bisa mempengaruhi kognisi, pemahaman, logika, dan tindakan individu, termasuk kemampuan mereka untuk tetap terlibat dalam pekerjaan.

Knowledge Hiding

Knowledge hiding merupakan perilaku sadar ketika seseorang menahan atau tidak membagikan pengetahuan yang diminta rekan kerja, meskipun informasi tersebut relevan bagi pekerjaan. Tindakan ini dapat muncul karena faktor lingkungan kerja, dinamika sosial, maupun persepsi individu terhadap atmosfer organisasi (Anand & Hassan, 2019); (Styvans Dion et al., 2022); (Jiang et al., 2023).

Rerangka Konseptual



Gambar 1. Rerangka Konseptual

(Ren et al., 2025); (Qiu et al., 2025)

Hipotesis Penelitian:

- H₁ : Perceived overqualification memiliki pengaruh negative terhadap Future Work Self-Salience
H₂ : Perceived overqualification memiliki pengaruh positif terhadap Job Boredom
H₃ : Future work self-salience memiliki pengaruh negative terhadap Knowledge Hiding
H₄ : Job boredom memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Hiding
H₅ : Perceived overqualification memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Hiding
H₆ : Perceived overqualification memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge hiding yang dimediasi oleh Future Work Self-Salience
H₇ : Perceived overqualification memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge hiding yang dimediasi oleh Job Boredom

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh Perceived Overqualification terhadap knowledge hiding, dengan future work self-salience dan job boredom sebagai mediator, pada karyawan milenial dan Gen Z di startup Jakarta. Data dikumpulkan secara cross-sectional dalam kondisi kerja alami tanpa intervensi, dengan unit analisis individu.

Populasi penelitian mencakup karyawan milenial dan Gen Z di perusahaan startup Jakarta, dan sampel dipilih melalui purposive sampling. Variabel Perceived Overqualification diukur dengan 3 indikator (Dwi Astuti et al., 2024), Future Work Self-Salience dengan 5 indikator (Ren et al., 2025), Job Boredom dengan 4 indikator (Qiu et al., 2025), dan Knowledge Hiding dengan 4 indikator (Styvans Dion et al., 2022), sehingga total terdapat 16 item. Berdasarkan ketentuan Hair et al., (2019), jumlah sampel ideal adalah 80–160 responden, dan penelitian ini menggunakan 120 responden.

Data primer diperoleh melalui kuesioner Google Form dengan skala Likert 1–5, sementara data sekunder berasal dari literatur akademik yang relevan. Pengolahan data dilakukan dalam dua tahap yaitu analisis awal menggunakan SPSS 22 (uji validitas, reliabilitas, normalitas, dan deskriptif), dan analisis model struktural menggunakan SEM-AMOS 22 untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.

HASIL

Penelitian ini melibatkan 120 karyawan startup generasi Milenial dan Gen Z yang bekerja di Jakarta. Dari total responden, 53,3% merupakan perempuan. Sebagian besar berada pada rentang usia 23–27 tahun (40,0%) dan memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 53,3%. Berdasarkan generasi, Gen Z mendominasi sebesar 59,2%. Responden tersebar di berbagai sektor industri, dengan sektor E-Commerce terbesar (23,3%), dan mayoritas perusahaan berlokasi di Jakarta Barat (36,7%).

Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item indikator pada variabel perceived overqualification, future work self-salience, job boredom, dan knowledge hiding memiliki faktor loading $\geq 0,50$, sehingga semua item dinyatakan valid. Selanjutnya, uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh melalui kuesioner dapat diandalkan serta mampu mencerminkan informasi yang sesungguhnya (Rahmah & Emilisa, 2022). Setelah dilakukan pengujian, ditunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel berada di atas 0,60, yang mengindikasikan bahwa instrumen reliabel dan menandakan instrumen konsisten dalam pengukuran.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel perceived overqualification memperoleh nilai mean sebesar 2,98, yang mengindikasikan karyawan tidak merasa memiliki kualifikasi yang melampaui tuntutan pekerjaannya. Pada variabel future work self-salience, nilai rata-rata tercatat 3,08, menunjukkan bahwa karyawan cukup memiliki kejelasan atas gambaran diri mereka di masa depan terkait perkembangan karier. Pada variabel job boredom, nilai mean sebesar 2,91 menandakan bahwa karyawan tidak mengalami kejenuhan

kerja. Sementara itu, knowledge hiding memiliki rata-rata 2,87, yang menunjukkan bahwa responden tidak menunjukkan kecenderungan kuat untuk menyembunyikan pengetahuan dalam lingkungan kerja.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Estimate	P-value	Keputusan
FWSS<---POQ	-1.153	0.000	Hipotesis didukung
JB <--- POQ	1.184	0.000	Hipotesis didukung
KH <--- FWSS	-0.698	0.000	Hipotesis didukung
KH <--- JB	0.810	0.000	Hipotesis didukung
KH <--- POQ	-0,595	0.043	Hipotesis tidak didukung
KH <---POQ Mediasi FWSS	0.805	0.000	Hipotesis didukung
KH <--- POQ Mediasi JB	0.968	0.000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 22

PEMBAHASAN

H1: Perceived overqualification memiliki pengaruh negatif terhadap Future Work Self-Salience

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa Perceived overqualification berpengaruh negatif signifikan terhadap future work self-salience pada karyawan generasi Milenial dan Z di perusahaan startup Jakarta. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa kemampuan mereka melebihi tuntutan pekerjaan, semakin rendah kejelasan gambaran diri masa depan terkait karier. Temuan ini selaras dengan Ren et al., (2025), dimana ketika keterampilan individu tidak termanfaatkan secara optimal, motivasi untuk memvisualisasikan tujuan karier jangka panjang cenderung menurun.

Dominasi responden perempuan juga memperkuat temuan ini, karena perempuan lebih sensitif terhadap ketidaksesuaian antara kemampuan dan pekerjaan, sehingga ketika potensi tidak tersalurkan, persepsi karier mereka ikut menurun. Tingkat pendidikan Sarjana turut meningkatkan ekspektasi kesesuaian kompetensi, dan individu berpendidikan tinggi lebih mudah merasa overqualified ketika pekerjaan kurang menantang. Hal ini khususnya relevan bagi Gen Z yang berorientasi pada pengembangan diri, ketika kemampuan mereka tidak dimanfaatkan, motivasi serta kejelasan visi karier cenderung melemah.

H2: Perceived overqualification memiliki pengaruh positif terhadap Job Boredom

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa Perceived overqualification berpengaruh positif signifikan terhadap job boredom pada karyawan generasi Milenial dan Z startup Jakarta. Artinya, semakin tinggi persepsi

karyawan bahwa kemampuan mereka melebihi tuntutan pekerjaan, semakin besar kecenderungan mereka mengalami kejenuhan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan Qiu et al., (2025), yang menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa memiliki kualifikasi yang melebihi tuntutan pekerjaannya, kondisi tersebut dapat memicu perasaan jenuh atau bosan terhadap tugas yang diberikan. Individu yang mengalami mismatch kemampuan dengan tuntutan pekerjaan cenderung merasa kurang tertantang dan tidak dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya, sehingga muncul kejenuhan dalam bekerja.

Dominasi responden perempuan memperkuat temuan bahwa *perceived overqualification* dapat meningkatkan *job boredom*. Perempuan lebih rentan merasa jenuh ketika kemampuan mereka tidak digunakan secara optimal dan pekerjaan bersifat rutin atau kurang menantang, sehingga potensi yang dimiliki sulit tersalurkan. Selain itu, mayoritas responden berpendidikan Sarjana, yang umumnya memiliki aspirasi dan ekspektasi karier tinggi. Ketika pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi atau tidak memberikan stimulasi yang memadai, rasa tidak puas dan kebosanan lebih mudah muncul.

H3: Future work self-salience memiliki pengaruh negatif terhadap Knowledge Hiding

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *future work self-salience* berpengaruh negatif signifikan terhadap *knowledge hiding*. Artinya, semakin jelas orientasi masa depan karier yang dimiliki karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk menyembunyikan pengetahuan. Temuan ini sejalan dengan Ren et al., (2025), dimana individu dengan gambaran masa depan karier yang kuat lebih berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang dan reputasi profesional yang positif, sehingga lebih terbuka untuk berkolaborasi dan berbagi informasi daripada melakukan *knowledge hiding*.

Dominasi responden perempuan menunjukkan bahwa mereka cenderung memiliki kejelasan arah karier dan keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, sehingga kecil kemungkinan terlibat dalam *knowledge hiding*. Perempuan umumnya lebih menekankan hubungan interpersonal, kepercayaan, dan keharmonisan kerja, sehingga lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan. Selain itu, mayoritas responden berasal dari generasi Z yang dikenal memiliki orientasi masa depan kuat serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang transparan dan kolaboratif. Generasi ini cenderung melihat pertukaran pengetahuan sebagai bagian dari pengembangan diri dan pencapaian tujuan karier.

H4: Job boredom memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Hiding

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa *job boredom* berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge hiding*. Artinya, semakin tinggi tingkat kejenuhan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menyembunyikan pengetahuan. Temuan ini sejalan dengan Khan et al., (2024), yang menjelaskan bahwa *job boredom* dapat mendorong individu untuk menarik diri dari aktivitas kerja yang bersifat konstruktif, termasuk berbagi pengetahuan. Ketika karyawan merasa pekerjaannya monoton atau kurang menantang, mereka cenderung mengurangi keterlibatan sosial dan lebih memilih mempertahankan informasi yang dimilikinya. Kondisi ini meningkatkan potensi munculnya *knowledge hiding*, karena karyawan tidak merasa terdorong untuk berkontribusi secara aktif terhadap pertukaran pengetahuan di lingkungan kerja.

Dominasi responden perempuan menunjukkan bahwa mereka lebih sensitif terhadap kebosanan kerja, sehingga ketika mengalami *job boredom*, kecenderungan untuk melakukan *knowledge hiding* meningkat. Perempuan umumnya menahan informasi sebagai bentuk *disengagement* ketika pekerjaan terasa monoton. Mayoritas responden yang berada pada usia 23–27 tahun juga berada pada fase awal karier dengan harapan tinggi terhadap tantangan dan pembelajaran. Ketika pekerjaan tidak menstimulasi, kebosanan mendorong perilaku menarik diri, termasuk menahan pengetahuan. Selain itu, karakteristik generasi Z yang mendominasi responden turut menjelaskan hubungan ini. Generasi Z memiliki orientasi masa depan yang kuat, namun dapat menarik diri dan menahan informasi ketika pekerjaan terasa repetitif dan tidak menantang.

H5: Perceived overqualification memiliki pengaruh negatif terhadap Knowledge Hiding

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa Perceived overqualification berpengaruh negatif signifikan terhadap knowledge hiding pada karyawan startup di Jakarta. Temuan ini bertentangan dengan dugaan awal yang memprediksi pengaruh positif, di mana karyawan yang merasa overqualified justru lebih cenderung berbagi pengetahuan. Hal ini dimungkinkan karena mereka memandang aktivitas berbagi pengetahuan sebagai sarana untuk menunjukkan kompetensi dan memperkuat peran mereka dalam organisasi. Temuan ini selaras dengan Zhu et al., (2022), yang menyatakan bahwa hal ini terjadi karena individu dengan kelebihan kompetensi sering kali memiliki keyakinan diri dan kapasitas psikologis yang lebih baik, sehingga merasa lebih aman dalam membagikan informasi kepada rekan kerja. Jika terdapat kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi, kondisi tersebut semakin memperkuat hubungan negatif antara perceived overqualification dan knowledge hiding.

Hasil ini dapat dipahami dari karakteristik responden yang mayoritas perempuan berusia 23–27 tahun dan berpendidikan sarjana. Perempuan cenderung memiliki orientasi kerja yang kolaboratif serta perilaku prososial, sehingga meskipun sebagian merasa overqualified, mereka tetap enggan melakukan knowledge hiding karena lebih mengutamakan kerja sama dan keharmonisan tim. Tingkat pendidikan sarjana juga mencerminkan kemampuan reflektif dan tanggung jawab profesional yang mendorong mereka menjaga aliran pengetahuan di tempat kerja. Selain itu, dominasi generasi Z memperkuat temuan ini, karena kelompok ini memiliki orientasi digital, keterbukaan informasi, dan kecenderungan rendah untuk menyembunyikan pengetahuan, serta melihat berbagi informasi sebagai bagian dari kolaborasi profesional.

H6: Perceived overqualification memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge hiding di mediasi oleh Future Work Self-Salience

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa Perceived overqualification berpengaruh positif terhadap knowledge hiding melalui mediasi future work self-salience. Artinya, karyawan yang merasa overqualified lebih cenderung menyembunyikan pengetahuan ketika mereka memiliki future work self-salience yang rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi kelebihan kualifikasi tidak hanya berdampak langsung pada perilaku knowledge hiding, tetapi juga melalui mekanisme internal berupa ketidakjelasan arah karier. Temuan ini sejalan dengan Ren et al., (2025), yang menyatakan bahwa ketika individu kehilangan gambaran masa depan kariernya, motivasi untuk berbagi pengetahuan menurun, sehingga memperkuat perilaku knowledge hiding.

Mayoritas responden berpendidikan S1, sehingga mereka lebih peka terhadap ketidakcocokan antara kemampuan dan tuntutan pekerjaan. Ketika merasa overqualified, future work self-salience cenderung menurun dan peluang munculnya knowledge hiding meningkat karena ekspektasi karier mereka lebih tinggi. Selain itu, sebagian besar bekerja di sektor e-commerce yang menuntut inovasi dan kolaborasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti ini, karyawan yang merasa kelebihan kualifikasi dan kehilangan arah karier lebih rentan menahan informasi sebagai strategi mempertahankan posisi.

H7: Perceived overqualification memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge hiding di mediasi oleh Job Boredom

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Perceived overqualification berpengaruh positif terhadap knowledge hiding melalui mediasi job boredom. Artinya, karyawan yang merasa overqualified cenderung mengalami kebosanan kerja, yang kemudian meningkatkan kecenderungan mereka untuk menyembunyikan pengetahuan. Temuan ini selaras dengan (Khan et al., 2024), yang menjelaskan bahwa perceived overqualification dapat menimbulkan rasa jenuh terhadap pekerjaan, karena tugas yang diberikan dianggap tidak sebanding dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Kondisi ini menciptakan kebosanan kerja

yang kemudian mendorong karyawan untuk membatasi partisipasi dalam pertukaran pengetahuan, sehingga meningkatkan kecenderungan knowledge hiding. Dengan demikian, job boredom berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana persepsi atas ketidaksesuaian kualifikasi dapat memicu perilaku menyembunyikan pengetahuan.

Mayoritas responden berpendidikan S1, sehingga lebih peka terhadap ketidakcocokan antara kemampuan dan tuntutan pekerjaan. Ketika merasa overqualified, kurangnya stimulasi kerja dapat menimbulkan job boredom yang kemudian mendorong perilaku knowledge hiding. Sebagian besar responden bekerja di sektor e-commerce yang menuntut kreativitas dan kolaborasi. Dalam lingkungan dinamis seperti ini, karyawan yang merasa pekerjaannya kurang menantang lebih mudah mengalami kebosanan dan akhirnya menahan informasi. Dominasi generasi Z juga memperkuat temuan ini karena mereka mengutamakan pekerjaan yang menantang dan relevan dengan pengembangan diri. Ketika kemampuan mereka tidak termanfaatkan, kebosanan meningkat dan kecenderungan menahan pengetahuan pun bertambah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Perceived overqualification tidak selalu secara langsung mendorong perilaku knowledge hiding pada karyawan Millennial dan Generasi Z di perusahaan startup di Jakarta. Dampak Perceived overqualification baru terlihat ketika dipengaruhi oleh faktor psikologis, yaitu future work self-salience dan kejenuhan kerja. Karyawan yang memiliki gambaran karier masa depan yang jelas cenderung lebih terbuka untuk berbagi pengetahuan, sementara karyawan yang merasa jenuh dalam pekerjaannya lebih mungkin menahan informasi dari rekan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku knowledge hiding dipengaruhi tidak hanya oleh kecocokan kualifikasi dan beban pekerjaan, tetapi juga oleh tingkat kebosanan dan kejelasan arah karier individu.

Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan karyawan agar potensi mereka dapat tersalurkan secara optimal, memberikan tantangan yang memadai untuk mengurangi kejenuhan, serta mendukung pengembangan karier jangka panjang sehingga karyawan memiliki pandangan yang jelas mengenai masa depan profesionalnya. Dengan demikian, praktik knowledge hiding dapat diminimalkan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amira, G., & Febrianti, A. M. (2022). Thriving at Work and Perceived Overqualification as Predictors of Employee Career Outcomes. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 13(2), 112–120.
<https://doi.org/10.18196/jbti.v13i2.14545>
- Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know. In *Development and Learning in Organizations* (Vol. 33, Issue 6, pp. 12–15). Emerald Group Holdings Ltd.
<https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0158>
- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1).
<https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Beke, D. D., Sólyom, A., & Klér, A. J. (2023). What managers can learn from knowledge intensive technology startups? Exploring the skillset for developing adaptive organizational learning capabilities of a successful start-up enterprise in management education. *Society and Economy*, 45(1), 68–90.
<https://doi.org/10.1556/204.2022.00027>

- Dwi Astuti, R., Emilisa, N., Nurhikmah, M., Rizqillah, F., & Trisakti, U. (2024). Pengaruh Perceived Overqualification, Emotional Exhaustion terhadap Spiritual Wellbeing Melalui Variabel Mediator Cyberloafing pada Karyawan Gen Z. In *Syntax Admiration* (Vol. 5, Issue 12).
- Emilisa, N., & Yudhaputri, E. A. (2022). DIFFERENCES IN MILLENNIAL EMPLOYEES' PROTEAN CAREER ATTITUDE, PASSION FOR WORK AND TURNOVER INTENTION IN INDONESIA AND MALAYSIA. In *The International Journal of Organizational Innovation* (Vol. 15, Issue 2).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd edition). Sage Publications.
- Jiang, Z., Wang, Z., & Feng, C. (2023). Choosing a better communication style: revealing the relationship between communication style and knowledge hiding behaviour. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02063-5>
- Khan, J., Zhang, Q., Saeed, I., Ali, A., & Fayaz, M. (2024). Unveiling the nexus between perceived overqualification and knowledge hiding: Moderated mediation analysis of job crafting and job boredom. *Heliyon*, 10(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31701>
- Khassawneh, O., Mohammad, T., & Momany, M. T. (2023). Perceived Overqualification and Job Outcomes: The Moderating Role of Manager Envy. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010084>
- Kim, J. J., Kaplan, S. A., Aitken, J. A., & Ponce, L. (2025). An examination of the daily relationship between job boredom and later burnout and turnover intentions along with mitigating strategies. *Current Psychology*, 44(10), 8807–8822. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07788-x>
- Kumar Jha, J., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0048>
- Ling, H., Teng, S., Liu, X., Wu, J., & Gu, X. (2022). Future Work Self Salience and Future Time Perspective as Serial Mediators Between Proactive Personality and Career Adaptability. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.824198>
- Lu, L., Luo, T., & Zhang, Y. (2023). Perceived overqualification and deviant innovation behavior: The roles of creative self-efficacy and perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.967052>
- Maharani Sukma Dewi, K. (2022). *Kriteria Pengambilan Keputusan Investasi Angel Investor pada Bisnis Startup* (Vol. 01, Issue 02). <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Nadhira Salsa Febyana, Emilisa, N., Salsabila Ramadini, S., & Prayogi, R. (2024). Pengaruh Self Efficacy, Emotional Intelligent Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi Work Engagement Pada Gen Z di Perusahaan Startup. *Raihan Prayogi INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4.
- Ogechukwu Joe-Akunne, C., Matthew Oguebe, T., Chiamaka, J.-A. O., Tochukwu, O. M., & Kizito, O. I. (2015). Impact of Emotional Intelligence and Job Boredom Proneness on Counterproductive Work Behaviour. In *Advances in Applied Psychology* (Vol. 1, Issue 2). <http://www.aiscience.org/journal/aaphttp://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

- Qiu, W., Dong, X., & Liu, C. (2025). The Impact of Perceived Overqualification on Workplace Procrastination: The Role of Public Service Motivation and Perceived Prosocial Impact. *Behavioral Sciences*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/bs15050590>
- Rahmah, A. F., & Emilisa, N. (2022). Pengaruh Work Load Pay dan Social Support terhadap Turnover Intention yang dimediasi oleh Job Satisfaction pada karyawan Perhotelan Bintang 4 di Jakarta Selatan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 176–182. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17482>
- Ren, X., Wu, D., Zhang, Q., & Lin, H. (2025). When Expertise Goes Undercover: Exploring the Impact of Perceived Overqualification on Knowledge Hiding and the Mediating Role of Future Work Self-Salience. *Behavioral Sciences*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/bs15081134>
- Rohayati, Y., & Abdillah, A. (2024). Digital Transformation for Era Society 5.0 and Resilience: Urgent Issues from Indonesia. *Societies*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/soc14120266>
- Shang, Z., Zuo, C., Shi, Y., & Zhou, T. (2024). Does Overqualification Play a Promoting or a Hindering Role? The Impact of Public Employees' Perceived Overqualification on Workplace Behaviors. *Behavioral Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/bs14010048>
- Spanouli, A., Hofmans, J., & Dalal, R. S. (2023). Coping with daily boredom: Exploring the relationships of job boredom, counterproductive work behavior, organizational citizenship behavior, and cognitive reappraisal. *Motivation and Emotion*, 47(5), 810–827. <https://doi.org/10.1007/s11031-023-10017-2>
- StartupBlink. (2025). *Global Startup Ecosystem Index 2025*.
- Styvans Dion, D., Emilisa, N., Laddyana Citra, F., Studi Manajemen, P., & Trisakti Jakarta, U. (2022). Pengaruh Knowledge Hiding, Psychological Distress, Psychological Stress terhadap Job Performance Pegawai RSJ (The Influence of Knowledge Hiding, Psychological Distress, Psychological Stress on Job Performance of RSJ Employees). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 3(2), 287–301. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i2.1296>
- Tandelilin, E., Darmasetiawan, N. K., & Wiryana, I. G. A. K. D. L. (2023). *Behind Knowledge Hiding Behavior* (pp. 416–422). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_52
- Wu, Z., Zhou, X., Wang, Q., & Liu, J. (2023). How perceived overqualification influences knowledge hiding from the relational perspective: the moderating role of perceived overqualification differentiation. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1720–1739. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0286>
- Xiao, Y., He, Y., Gao, X., Lu, L., & Yu, X. (2021). Career Exploration and College Students' Career Adaptability: The Mediating Role of Future Work Self-Salience and Moderating Role of Perceived Teacher Support. In *Discrete Dynamics in Nature and Society* (Vol. 2021). Hindawi Limited. <https://doi.org/10.1155/2021/3532239>
- Yang, C.-L., Li, Y., & Qiao, K. (2023). Impact of Future Work Self-Salience on Proactive Behaviors: An Integrative and Comparative Study of Multiple Proactive Behaviors. *Sustainability*, 15(20), 14912. <https://doi.org/10.3390/su152014912>
- Zang, T., Zhao, X., & Liu, W. (2023). *Future Work Self-Salience and Meaning of Life among College Students: The Mediating Effect of Career Adaptability and the Moderating Effect of Gender*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3486118/v1>

- Zeng, X., Qi, S., Ma, P., & Bai, X. (2025). The Effect of Future Work Self-Salience on Proactive Career Behaviors: The Longitudinal Intermediation of Cognitive Adjustment at Work. *The Career Development Quarterly*, 73(2), 151–160. <https://doi.org/10.1002/cdq.12378>
- Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*, 13(2), 75. <https://doi.org/10.3390/systems13020075>
- Zhu, J., Lin, F., Zhang, Y., Wang, S., Tao, W., & Zhang, Z. (2022). *Exploring the effect of perceived overqualification on knowledge hiding: The role of psychological capital and person-organization fit*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955661>