

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab : Ketua Jurusan  
Ketua Penyunting : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM  
Penyunting Pelaksana : Widyastuti, S.Si., M.Si  
Nindria Untarini. SE., M.Si  
Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : wied75@yahoo.com

# BISMA

**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Volume 4 No. 2 Februari 2012**

## DAFTAR ISI

1. Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) Sektor Usaha Kecil Menengah di Kota Gorontalo (Studi Industri Meubel di Kota Gorontalo)  
**Idris Yanto Niode** **91-101**
  
2. Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance*, Ukuran Perusahaan, dan *Leverage* terhadap Praktik Manajemen Laba pada Perusahaan Sektor Industri Manufaktur di Bursa Efek Indonesia Periode 2005-2008  
**Yuyun Isbanah** **102-118**
  
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dan Motivasi Kerja Karyawan PT. Berau Karya Indah Surabaya  
**Hafid Kholidi Hadi** **119-127**
  
4. Pengaruh Orientasi Fashion, *Money Attitude* dan *Self-Esteem* terhadap Perilaku Pembelian Kompulsif pada Remaja (Studi Pada Konsumen Produk Telepon Selular di Surabaya)  
**Anik Lestari A. & Damar Kristiyanto** **128-144**
  
5. Mencegah Gejolak Keuangan dengan Manajemen Risiko *Likuiditas* Perbankan  
**Ika Permatasari** **145-153**
  
6. Pengaruh *Return On Equity* (ROE), *Debt To Equity Ratio* (DER), *Investment Opportunity Set* (IOS), dan Inflasi Terhadap *Dividend Payout Ratio* (DPR) (Studi : Pada Perusahaan *Property And Real Estate* yang *Listed* di BEI Tahun 2006-2009)  
**Achmad Kautsar** **154-166**
  
7. Pengaruh Keramahan dan Ketrbukaan Pengalaman terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jasa Kediri  
**Sofia Suryariani** **167-184**
  
8. Pengaruh Elemen-elemen *Brand Equity* terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Produk Eiger  
**Mochammad Mahmudi Rosid & Widyastuti** **185-201**

# PENGARUH KERAMAHAN DAN KETERBUKAAN PENGALAMAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KNOWLEDGE SHARING PADA PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR AREA PELAYANAN DAN JARINGAN KEDIRI

SOFIA SURYARIANA<sup>1</sup>  
Email:sofiasuryariana@gmail.com

## Abstract

*Economy development of globalization which is indicated by the rapid developments in information technology have an impact on the importance of human resource development-based knowledge sharing to support each activity within the organization. Every employee is required to be able to perform their jobs and adapt to the environment and the partners who have different personality traits of agreeableness and openness to experience. This study aims to examine and analyze whether this study aims to test and analyze whether the influence of agreeableness and openness to experience on performance of employees which were mediated by knowledge sharing at PT. PLN (Persero) Distribution of East Java Area Network and Services Kediri.*

*The sampling technique of this study is using proportionate stratified random sampling with sample size of 55 respondents. Statistical analysis method was used Partial Least Square (PLS) with the help of the SMART PLS and SPSS 16.0 software. Based on the result of analysis showed that agreeableness and openness to experience has positive effect and significant impact on the knowledge sharing with value t-statistics of 2.934 and 7.739. Agreeableness and openness to experience has not positive effect and significant impact on the performance of employees with a value t-statistics of 1.867 and 1.751. Variable knowledge sharing has not positive effect and significant impact on the performance of employees with a value t-statistics of 1.075.*

*The result showed that the value of agreeableness and openness to experience on knowledge sharing were 61.11 %, while the remaining 38.88 % effected by other variables. The influence of agreeableness, openness to experience and knowledge sharing on the performance of employees were 37.83 %, while the remaining 62.16 % effected by other variables.*

**Keywords:** *agreeableness, openness to experience, knowledge sharing, and employees of performance*

## PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian globalisasi yang diindikasikan dengan perkembangan pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi, membawa dampak pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan untuk menunjang setiap aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia ini yang dimaksud adalah para karyawan yang mempunyai peranan penting di dalam suatu organisasi.

Setiap karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang dipegang dan beradaptasi dengan lingkungan serta rekan kerja yang mempunyai keramahan dan keterbukaan pengalaman berbeda-beda. Keramahan dan keterbukaan pengalaman yang berbeda-beda ini akan mempengaruhi bagaimana

sesorang berperilaku dengan individu yang lain dalam sebuah organisasi. Organ dan Ling, (1995) dalam Matzler (2010) mengemukakan bahwa keramahan memerlukan bergaul dengan orang lain dalam menyenangkan hubungannya. Karena berbagi pengetahuan adalah bentuk kegunaan tempat kerja, kerjasama, kolaborasi, dan keakuran antara rekan kerja.

Peran individu merupakan salah satu faktor penting dalam berbagi pengetahuan, maka perlu memahami lebih luas lagi mengenai karakteristik kepribadian untuk memperoleh gambaran lebih tentang cara untuk mempromosikan berbagi pengetahuan guna meningkatkan kinerja. Berbagi pengetahuan dari para karyawan akan memberikan pengetahuan baru bagi para karyawan lain yang sebelumnya tidak diketahui dalam pekerjaannya. Berbagi

<sup>1</sup> Mahasiswa Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya

pengetahuan dengan karyawan lain akan membangun dan membuat para karyawan menjadi lebih kreatif dan berkembang dalam bekerja.

Judge dan Ilies (2002) dalam Karkoulian dan Osman (2007) menjelaskan “*these five personality dimensions affect the employees’ behavior and job performance to varying degrees*”. Manusia adalah sumber daya penting bagi semua organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan semua aktivitasnya tidak lepas dari peranan manusia sebagai pengelolanya. Oleh karena itu perlu bagi pimpinan perusahaan mengetahui keramahan dan keterbukaan pengalaman dalam usahanya meningkatkan kinerja karyawan.

Thoresen, *et al* (2004) mengemukakan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Suliman, *et al* (2010) menjelaskan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Jadi kedua jurnal di atas terdapat *research gap* terkait dengan keramahan, keterbukaan pengalaman dan kinerja karyawan.

Matzler, *et al* (2010) menjelaskan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*. Sedangkan Gupta (2008) menjelaskan bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*. Fang (2008) menjelaskan bahwa keramahan berpengaruh negatif pada *knowledge sharing*. Jadi ketiga pendapat di atas terdapat *research gap* antara keramahan, keterbukaan pengalaman dan *knowledge sharing*. Woerkom dan Sanders (2010) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh negatif pada kinerja individu dalam tim. Sedangkan Marques, *et al* (2008) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penjelasan dari Woerkom dan Sanders (2002) dan Marques, *et al* (2008) terdapat *research gap*. Sehingga dari keenam pendapat di atas terdapat *research gap* mengenai keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan.

PT PLN (Persero) yang selanjutnya dalam penelitian ini difokuskan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berskala besar yang bergerak pada bidang kelistrikan dan telah menerapkan *knowledge sharing* sejak tahun 2010. Hal ini dibuktikan dengan adanya wawancara yang telah dilakukan peneliti tanggal 23 Maret 2011 pada salah satu karyawan bagian SDM dan Keuangan. Berkaitan pemaparan di atas, diperoleh

data dari PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri tahun 2010 yang menjelaskan bahwa pegawai PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang berumur 51-56 tahun sebanyak 50 orang, hal ini menunjukkan bahwa beberapa tahun lagi pegawai yang telah lama bekerja dan berkontribusi besar akan kemajuan PLN akan pensiun. Hal ini tidak sebanding dengan generasi penerus PLN yang berusia 21-30 tahun hanya berjumlah 25 orang pegawai. Hal ini perlu diperhatikan oleh PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri. Tanpa penerapan sistem *knowledge sharing* yang konsisten maka dengan banyaknya karyawan yang tidak bekerja lagi di PLN sama artinya dengan kehilangan *knowledge* atau asset yang ada di potensi karyawan (insani). Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana keramahan berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?
2. Bagaimanaketerbukaan pengalaman berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?
3. Bagaimana keramahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri?
4. Bagaimana keterbukaan terhadap pengalaman berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?
5. Bagaimana *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?

### **The Big Five Personality**

Penelitian ini menggunakan istilah keramahan (*agreeableness*) dan keterbukaan pengalaman (*openness to experience*). Joomla (2009) dalam Nurhayati (2010:34) menjelaskan *The Big Five Personality* adalah suatu pendekatan yang digunakan dalam psikologi untuk melihat kepribadian manusia melalui *trait* yang tersusun dalam lima buah domain kepribadian yang telah dibentuk dengan menggunakan analisis faktor. Lima *traits* kepribadian tersebut adalah *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *openness to experiences*. McCrae dan Costa (1985) dalam Feist dan Feist (2009) menjelaskan bahwa *the big personality* terdiri dari

neurotisme, ekstraversi, keramahan, keterbukaan pengalaman, dan kesadaran.

### **Keramahan**

Penelitian ini menggunakan istilah keramahan dan *agreeableness*. Costa & McCrae (1985) dalam Feist dan Feist (2009:137) menjelaskan : Keramahan adalah membedakan antara orang-orang yang berhati lembut dengan mereka yang kejam. Orang-orang yang memiliki skor yang mengarah pada keramahan cenderung mudah percaya, murah hati, pengalah, mudah menerima, dan memiliki perilaku yang baik. Mereka yang memiliki skor sebaliknya, cenderung penuh curiga, pelit, tidak, ramah, mudah kesal, dan penuh kritik terhadap orang lain. Obbins dan Judge (2007:98) menjelaskan bahwa “*agreeableness is an individual’s propensity to defer to others. Highly agreeable people are cooperative, warm, and trusting. People who score low on agreeableness are cold, disagreeable, and antagonistic*”.

Costa & McCrae (1997) dalam Karkouljian & Osman (2007) menjelaskan: *Agreeableness* dapat disebut juga *social adaptability* atau *likability* yang mengindikasikan seseorang yang ramah, memiliki kepribadian yang selalu percaya, terus terang, berperilaku menolong, kerendahan hati, dan simpatik. Namun, ditemukan pula sedikit konflik pada hubungan interpersonal yang diindikasikan dengan *compliance*. Orang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi, dimana ketika berhadapan dengan konflik, *self esteem* mereka akan cenderung menurun. Selain itu, menghindari dari usaha langsung dalam menyatakan kekuatan sebagai usaha untuk memutuskan konflik dengan orang lain merupakan salah satu ciri dari seseorang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi.

Costa & McCrae (Pervin & John, 2001) dalam Mastuti (2005) menjelaskan bahwa ada beberapa cara mengukur, yaitu kepercayaan (*trust*), moralitas (*morality*), berperilaku menolong (*altruism*), kemampuan bekerjasama (*cooperation*), kerendahan hati (*modesty*), simpatik (*sympathy*). Costa & McCrae (1985) dalam Feist dan Feist (2009:136) menjelaskan:

1. Skor tinggi: berhati lembut, mudah percaya, dermawan, ramah, toleran, dan bersahabat.
2. Skor rendah: keras hati, penuh kecurigaan, pelit, bermusuhan, kritis, dan lekas marah.

### **Keterbukaan Pengalaman**

Penelitian ini menggunakan istilah keterbukaan pengalaman dan *openness to experience*. Costa & McCrae (1985) dalam Feist

dan Feist (2009:137) menjelaskan bahwa keterbukaan pengalaman adalah membedakan antara orang-orang yang memiliki keragaman dengan orang-orang yang mempunyai suatu kebutuhan atas akhir yang sempurna, serta yang tetap merasa nyaman dengan asosiasi mereka terhadap hal-hal dan orang-orang yang tidak asing. Orang yang tinggi keterbukaannya, biasanya kreatif, imajinatif, penuh rasa penasaran, terbuka, dan lebih memilih variasi. Sebaliknya mereka yang rendah keterbukaannya terhadap pengalaman biasanya konvensional, rendah hati, konservatif, dan tidak terlalu penasaran terhadap sesuatu.

*Openness to experience* mengacu pada bagaimana seseorang bersedia melakukan penyesuaian pada suatu ide atau situasi yang baru. Seseorang dengan tingkat *openness* yang tinggi digambarkan sebagai seseorang yang memiliki nilai minat berpetualang, *value*, kemampuan imajinasi, emosionalitas, intelektualitas, dan kebebasan (Costa & McCrae (1997) dalam Karkouljian & Osman (2007)).

Cara mengukur keterbukaan pengalaman menurut Costa & McCrae (Pervin & John, 2001) dalam Mastuti (2005) adalah kemampuan imajinasi (*imagination*), minat terhadap seni (*artistic interest*), emosionalitas (*emotionality*), minat berpetualangan (*adventurousness*), intelektualitas (*intellect*), kebebasan (*liberalism*). McCrae dan Costa (1985) dalam Feist dan Feist (2009:136) menjelaskan:

1. Skor tinggi: imajinatif, kreatif, inovatif, penasaran, dan bebas.
2. Skor rendah: realistis, tidak kreatif, konvensional, tidak penasaran, dan konservatif.

### **Knowledge Sharing**

Penelitian ini menggunakan istilah *knowledge sharing* dan berbagi pengetahuan. Setiarso (2006:4) menjelaskan “*knowledge sharing* adalah setiap anggota mempunyai kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya”. Huysman dan Wit (2002:2) “*knowledge sharing as a learning process for the individual while disregarding its contribution to the organization as a whole*”.

Blacker (1995) dalam Matzler, *et al* (2008:1) membagi *knowledge sharing* menjadi lima dimensi, yaitu: *Embrained Knowledge*, *Embodied Knowledge*, *Encultured Knowledge*, *Embedded Knowledge*, dan *Encoded Knowledge*.

## Kinerja Karyawan

Umam (2010:189) kinerja adalah “hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja”. Mathis dan Jackson (2002:78) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang per satuan waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut ukuran atau standar yang untuk pekerjaan yang bersangkutan.

## Penilaian Kinerja

Mathis dan Jackson (2002:80) “penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”. Gomes (2003:142) mengemukakan penilaian kinerja “merupakan tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik”. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses pengukuran kinerja karyawan secara periodik atau seberapa baik karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Mahmudi (2010:20) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan. Kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Moehariono (2009:99) menyebutkan ada tiga faktor kinerja individu “*knowledge, skill, motivasi, dan peran*”.

Gomes, (2003:142) mengungkapkan bahwa ada tujuh kriteria performansi kerja yang didasarkan atas perilaku yang spesifik, yaitu: *Quantity of work, Quality of work, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, dan Personal qualities*. meyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahantamahan, dan integritas pribadi. Supriyanto dan Machfud (2010:141) menjelaskan ada 10 indikator dalam mengukur kinerja karyawan yaitu Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Kedisiplinan, Kepemimpinan, Kreativitas dan inovasi, Kehadiran/absensi, Kerjasama tim, Tanggung Jawab, dan Perencanaan pekerjaan.

Moehariono (2009:108-112) menyebutkan beberapa metode dalam penilaian kinerja, yaitu Skala Peringkat (*Rating Scale*), Metode Kejadian Kritis (*Critical Incidents*), Metode Essai (*Essay*), Standar Pekerjaan (*Work Standard*), Metode Ranking (*Ranking Method*), Distribusi Terbatas (*Forces Distribution*), Metode Daftar Periksa (*Checklist*), Skala Pemeringkatan Berdasarkan Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scales / BARS*), dan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*).

## Hubungan Keramahan dan Keterbukaan Pengalaman dengan Kinerja Karyawan

Kreitner dan Kinicki (2005:176) menjelaskan bahwa “Secara ideal, dimensi kepribadian lima besar yang berpengaruh secara positif dan kuat dengan prestasi kerja akan membantu dalam seleksi, pelatihan dan penilaian karyawan”. Black, *et al* (2000) dalam Sanders (2007) menjelaskan “*the Big Five personality inventory has been found to be related to job performance in a variety of occupations, including policing*”. Natsir (2010:35) menjelaskan bahwa “keterbukaan adalah faktor terpenting untuk menjaga keutuhan sebuah organisasi”. Pasaribu (2009:103) menjelaskan bahwa dengan trust dan kerjasama (*cooperation*) akan membentuk hasil pekerjaan lebih baik, lebih cepat, dan mengurangi biaya.

Ananta dan Ellitan (2007:6) dimensi *personality* yang mempengaruhi sikap kerja adalah keramahan, keterbukaan pengalaman, *extraversion*, stabilan emosi, dan kesadaran. Kesinambungan hubungan dalam dimensi-dimensi *personality* dan intelegensi seseorang sangat menentukan kinerja individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Judge & Ilies (2002) dalam Karkoulian dan Osman (2007) mengungkapkan

kelima dimensi kepribadian di atas mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja pekerjaan untuk berbagai tingkat.

Robbins (2003:61) menjelaskan bahwa pekerjaan menuntut hal-hal yang berbeda-beda dari setiap individu dan setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Demikian kinerja karyawan akan meningkat bila terdapat kesesuaian kemampuan pekerjaan yang tinggi. Penelitian yang dikemukakan oleh Thoresen, *et al* (2004) menjelaskan bahwa bahwa dimensi keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian dari Wulandari (2008) mengungkapkan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh secara bersama-sama positif terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara keramahan dan keterbukaan pengalaman dengan kinerja karyawan.

### **Hubungan Keramahan dan Keterbukaan Pengalaman dengan *Knowledge Sharing***

Tobing (2007:142) menjelaskan bahwa fondasi budaya untuk sharing adalah *trust* yaitu saling percaya antara karyawan dengan perusahaan, atau antara karyawan dengan karyawan lainnya. *Trust* disini merupakan salah satu bentuk keramahan seseorang terhadap seseorang atau sesuatu”.

Tobing (2007:143-145) menjelaskan: selain bentuk keramahan (*trust*) juga terdapat faktor lain yaitu keterbukaan. Orang yang terlalu terbuka mengemukakan ide di forum-forum tatap muka kadang dianggap sebagai ancaman atau dinilai menggurui, penilaian dan interpretasi yang keliru seperti ini sebaiknya dihindari.

Feist dan Feist (2009:140) “keyakinan, sikap, dan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap dirinya adalah adaptasi karakteristik, karena mempengaruhi bagaimana seseorang bertindak dalam suatu kondisi tertentu”. Pasaribu (2009:57-58) menjelaskan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi *sharing* adalah karakteristik *knowledge*, kolaborasi (*trust* dan kerjasama) dan adaptasi (replikasi dan rutinitas). *Trust* dan kerjasama merupakan bentuk keramahan seseorang pada sesuatu atau orang lain”.

McCrae & Costa (1992) dalam Matzler (2010) mengemukakan bahwa: keterbukaan terhadap pengalaman merupakan imajinatif, estetika, perhatian terhadap perasaan batin, dan keingintahuan terhadap intelektual Individu dengan tinggi. Tingkat keterbukaan yang baik dalam dan dunia luar dan bersedia untuk menyalurkan ide-ide baru dan tidak konvensional nilai-nilai, dan mereka pengalaman baik positif

dan negatif dibandingkan dengan individu yang rendah keterbukaan terhadap pengalaman.

Penelitian yang dikemukakan oleh Matzler, *et al* (2010) menjelaskan bahwa dimensi keramahan dan keterbukaan terhadap pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*. Organ & Lingl, (1995) dalam Matzler (2010) mengemukakan bahwa keramahan memerlukan bergaul dengan orang lain dalam menyenangkan hubungannya. Karena berbagi pengetahuan adalah bentuk kegunaan tempat kerja, kerjasama, dan kolaborasi dan memerlukan kerjasama dan keakuran antara rekan kerja. Dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara keramahan dan keterbukaan terhadap pengalaman dengan *knowledge sharing*.

### **Hubungan *Knowledge Sharing* dengan Kinerja Karyawan**

Anggraini (2010:44) menjelaskan bahwa setiap aspek *knowledge* mendukung tugas dan operasi tertentu. Struktur *knowledge* tertentu merupakan kerangka pembangun universal untuk mencapai kinerja yang tinggi, apa pun fungsi bisnisnya. Subagyo (2007:3) salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah berbagi pengetahuan karena dengan berbagi pengetahuan, karyawan akan mengetahui apa yang sebelumnya tidak diketahui dalam pekerjaannya. Sehingga seringkali berbagi pengetahuan dengan karyawan lain maka akan membangun dan membuat para karyawan menjadi lebih kreatif dan berkembang dalam bekerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Van Offenbeek (2001) Woerkom dan Sanders (2010) menjelaskan bahwa “*found that the activities ‘information storage and retrieval’ and ‘acquiring information’ influenced the performance of student teams positively*”. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara *knowledge sharing* dengan kinerja karyawan

### **Hipotesis Penelitian**

Diduga ada pengaruh yang signifikan antara keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing* pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan secara simultan maupun parsial.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan analisis statistik yang menitikberatkan pengujian

hipotesis. Data yang digunakan merupakan data terukur yang akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasikan.

### Sumber Data

#### 1. Data primer

Data ini yang diperoleh secara langsung dari responden, yaitu informasi/data yang didapatkan dari jawaban responden yang telah ditentukan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara langsung meminta kepada responden untuk memberikan penilaiannya terhadap daftar pernyataan (angket).

#### 2. Data sekunder

Data ini diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen-dokumen dan laporan perusahaan yang sudah dibukukan oleh PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri. Data tersebut meliputi; sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah pegawai, hasil produksi.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang beralamat di jalan Jendral Basuki Rahmad No 1 Kediri, Kode Pos 64123 pada tanggal 1 Juni – 10 Juni 2011.

### Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang berjumlah 64 orang. Hal ini sesuai dengan syarat ukuran atau jumlah sampel dalam *Partial Least Square* (PLS) adalah minimal direkomendasikan antara 30-100 kasus.

Jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan taraf kesalahan 5%, maka ukuran sampel yang digunakan adalah 55 karyawan. Rumus untuk menghitung ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya adalah sebagai berikut:

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot O}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Proportionate stratified random sampling* dengan cara memberikan angket kepada karyawan yang dipilih secara acak pada tiap bagian di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yaitu di bagian Manajer Area, Kinerja, APP (Alat Pesawat dan Pembahan), Distribusi, Niaga, Perencanaan, SDM & Keuangan. Perhitungan proporsi sampel per bagian adalah sebagai berikut:

#### 1. Manajer Area :

$$\frac{55}{64} \times 1 = 0,85$$

$$2. \text{ Kinerja} : \frac{55}{64} \times 4 = 3,44$$

$$3. \text{ APP} : \frac{55}{64} \times 8 = 6,87$$

$$4. \text{ Distribusi} : \frac{55}{64} \times 10 = 8,59$$

$$5. \text{ Niaga} : \frac{55}{64} \times 11 = 9,54$$

$$6. \text{ Perencanaan} : \frac{55}{64} \times 5 = 4,29$$

$$7. \text{ SDM \& Keu} : \frac{55}{64} \times 25 = 21,48$$

Penentuan para karyawan yang akan mengisi angket adalah dengan cara mengundi nama-nama karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yaitu di bagian Manajer Area, Kinerja, APP (Alat Pesawat dan Pembahan), Distribusi, Niaga, Perencanaan, SDM & Keuangan. Setelah itu di ambil secara random/acak sesuai jumlah sampel yang telah ada dari populasi tiap bidang. Sehingga dapat ditentukan siapa saja nama karyawan yang akan mengisi angket dari penelitian ini.

### Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui cara sebagai berikut:

1. Mencari data-data yang diperlukan melalui dokumen yang sudah dibukukan oleh perusahaan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah pegawai.
2. Angket, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan yang berbentuk instrument pengukuran tertulis yang diberikan kepada 55 karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri secara langsung untuk menjawabnya.

### Definisi Operasional Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Keramahan (X1)
2. Keterbukaan Pengalaman (X2)
3. *Knowledge Sharing* (Z)
4. Kinerja Karyawan (Y)



Berikut ini dijelaskan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

#### 1. Keramahan

Keramahan karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (X1), ditunjukkan sebagai berikut: nilai kualitas orientasi individu dengan kontinum mulai dari lemah lembut sampai antagonis didalam berpikir, perasaan dan perilaku dan percaya pada orang lain. Indikator yang digunakan adalah:

1. *Trust*, yaitu pernyataan karyawan tentang asumsi tentang tingkat kepercayaan individu terhadap orang lain.
2. *Straightforwardness*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan individu yang terus terang, sungguh-sungguh dalam menyatakan sesuatu.
3. *Altruism*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan individu yang murah hati dan memiliki keinginan untuk membantu orang lain
4. *Compliance*, yaitu pernyataan karyawan terkait yang berkaitan dengan karakteristik dari reaksi terhadap konflik interpersonal.
5. *Modesty*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan individu yang sederhana dan rendah hati.
6. *Tender-mindedness*, yaitu pernyataan untuk karyawan terkait perasaan yang penuh kasih sayang dan mereka merasakan penderitaan orang lain.

#### 2. Keterbukaan Pengalaman

Keterbukaan pengalaman karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (X2), ditunjukkan sebagai berikut: nilai usaha secara proaktif dan penghargaannya pada pengalaman demi kepentingannya sendiri, menilai bagaimana menggali sesuatu yang baru dan tidak biasa. Indikator yang digunakan:

- a. *Fantasy*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang memiliki imajinasi yang tinggi dan aktif.
- b. *Aesthetic* yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang memiliki apresiasi yang tinggi terhadap seni dan keindahan.
- c. *Feelings*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang menyadari dan mengalami emosi dan perasannya sendiri
- d. *Action*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang berkeinginan untuk mencoba hal-hal baru.
- e. *Ideas*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Berpikiran terbuka dan mau menyadari ide baru dan tidak konvensional.

- f. *Value*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan kesiapan seseorang untuk menguji ulang nilai-nilai sosial politik dan agama.

#### 3. Knowledge Sharing

*Knowledge Sharing* karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (Z), ditunjukkan sebagai berikut: memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Indikator yang digunakan adalah:

- a. *Embrained Knowledge*, yaitu pengetahuan yang terdapat pada konseptual dan kemampuan kognitif.
- b. *Embodied Knowledge*, yaitu pengetahuan yang berbentuk dengan melakukan dan ditanam dalam konteks tertentu.
- c. *Encultured Knowledge*, yaitu pengetahuan yang dilakukan dengan pemahaman bersama, sosialisasi, dan akulturasi.
- d. *Embedded Knowledge*, yaitu pengetahuan yang terletak dalam rutinitas sistematis.
- e. *Encoded Knowledge*, yaitu pengetahuan yang dikodekan dalam buku, buku pedoman dan kode praktek dan dibuat eksplisit melalui tanda-tanda dan simbol atau dalam uraian jabatan.

#### 4. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (Y), ditunjukkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri. Indikator sebagai berikut :

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- d. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- e. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- f. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

- g. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahantamahan, dan integritas pribadi.

## Teknik Analisis Data

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas, digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir pernyataan pada kuisioner. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika  $r_{hitung}$  yang merupakan nilai dari *corrected* item-total *correlation* dari dan  $r_{tabel}$  sebesar 0,361 (Sugiyono (2006:288)).

Reliabilitas adalah merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab kuisioner. Reliabilitas suatu variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### Analisis Statistik

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, *Partial Least Square* (PLS) dan pengujian hipotesis dengan menggunakan metode statistika yang didukung perangkat lunak komputer yaitu menggunakan program *smart PLS*. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. *Partial Least Square* (PLS) selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten.

langkah-langkah PLS adalah sebagai berikut :

- Merancang model structural atau *inner model*. *Inner model* yang kadang disebut juga (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) adalah menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*.
- Merancang model pengukuran atau *outer model*. *Outer model* sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel laten. Tersaji dalam gambar 3.1.
- Mengkontruksi diagram jalur.
- Mengkonversi diagram jalur ke sistem persamaan.
- Melakukan estimasi atau pendugaan parameter. Pendugaan parameter dilakukan untuk menghitung data variabel laten. Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least*

*square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu (Ghozali, 2008:19) :

- Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
  - Path estimate* (estimasi jalur) yang menghubungkan variabel laten dan antara variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).
  - Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.
- f. Evaluasi Model.  
Evaluasi Model ini dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dan *inner model* .
- Outer model* terbagi menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. *Outer model* reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk block indikator. Sedangkan *Outer model* formatif dievaluasi berdasarkan *substantive content* yaitu dengan melihat tingkat signifikansi dari *weight*.
  - Inner model* diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:
    - $R^2$  untuk variabel laten endogen.
    - Estimasi koefisien jalur. Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* dengan nilai yang harus signifikan.
    - $f^2$  untuk *effect size*.
    - Relevansi prediksi ( $Q^2$ ). Apabila diperoleh nilai  $Q^2$  lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance* namun apabila diperoleh nilai  $Q^2$  dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance*.

Adapun asumsi yang digunakan dalam PLS adalah sebagai berikut

- Hubungan antar variabel laten dalam *inner model* dan aditif
  - Model structural bersifat rekursif
- g. Model Pengukuran atau *Outer Model*  
*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksi *indicator* dinilai berdasarkan korelasi dari model antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika korelasi lebih dari

0, 70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0, 5 sampai 0,60 dianggap cukup.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Rumus menghitung AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana :

$\lambda_i$  : *Component Loading ke indicator*

$\text{var}(\varepsilon_i)$  :  $1 - \lambda_i^2$

Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

#### h. Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat dari koefisien jalur yang ada dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1). Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ( $0,05 \leq \text{Sig}$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
- 2). Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ( $0,05 \geq \text{Sig}$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berikut ini gambaran masing-masing karakteristik responden yaitu jabatan, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan terakhir dari responden.

#### a) Bidang/Bagian

Berdasarkan atas bidang/bagian pekerjaan, diketahui bahwa tercatat sebanyak 1 orang atau 1,8 % adalah responden manajer area, 3 orang atau 5,4 % responden pada bagian Kinerja, 7 orang atau 12,7 % adalah responden pada bagian APP, 9 orang atau 16,4 % adalah responden pada bagian Distribusi, 10 orang atau 18,2 % adalah responden dari bagian Niaga dan PP, 4 orang atau 7,3 % adalah responden pada bagian perencanaan, dan 21 orang atau 38,2 % adalah responden pada bagian SDM dan Keuangan. Hasil di atas memberikan informasi bahwa responden

mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri pada bagian SDM dan Keuangan sebanyak 21 karyawan atau 38,2 %.

#### b) Jenis Kelamin

Berdasarkan data jenis kelamin diketahui bahwa dari 55 responden karyawan dijadikan subyek penelitian, 41 orang atau 74,5 % berjenis kelamin laki-laki dan responden yang berjenis kelamin perempuan ada 14 orang atau 25,5 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri berjenis kelamin laki-laki.

#### c) Masa Kerja

Berdasarkan data masa kerja diketahui bahwa 1-10 tahun yaitu masing-masing sebanyak 15 orang atau 27,3 %. Responden yang mempunyai lama bekerja 11-20 tahun sebanyak 8 orang atau 14,5 %, sedangkan yang mempunyai lama bekerja antara > 20 tahun sebanyak 32 orang atau 58,2 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri mempunyai lama bekerja antara > 20 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 58,2 %.

#### d) Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data pendidikan terakhir diketahui bahwa pendidikan terakhir dari karyawan SLTA yaitu sebanyak 10 orang atau 18,2 %. Karyawan yang merupakan tamatan Diploma 1 sebanyak 4 orang atau 7,3 % dan tamatan Diploma 3 sebanyak 7 orang atau 12,7 %. Karyawan yang merupakan tamatan S1 sebanyak 32 orang atau 58,2 % dan tamatan S2 sebanyak 2 orang atau 3,6 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri adalah pendidikan S1 sebanyak 32 orang atau 58,2%.

### Distribusi Variabel Penelitian

Berikut ini adalah tanggapan responden mengenai variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan.

#### 1) Variabel Keramahan

Pada variabel keramahan, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *tender-mindedness* dengan skor rata-rata sebesar 4,16. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *tender-mindedness* yaitu karyawan mempunyai sifat *tender-mindedness* dan peduli terhadap karyawan lain dan bersikap sopan pada semua orang yang mereka temui.

Rata-rata variabel keramahan sebesar 4,01, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden

setuju dari semua indikator variabel keramahan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 dan 5 atau setuju dan sangat setuju.

## 2) Variabel Keterbukaan Pengalaman

Variabel keterbukaan pengalaman, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *feelings* dengan skor rata-rata sebesar 4,27. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *feelings* yaitu karyawan akan berusaha untuk memulai diskusi dengan orang lain apabila mengalami masalah yang belum mereka mengerti.

Rata-rata variabel keterbukaan pengalaman sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dari semua indikator variabel keterbukaan pengalaman. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 dan 5 atau setuju dan sangat setuju.

## 3) Variabel Knowledge Sharing

Variabel *knowledge sharing*, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *embodied knowledge* dengan skor rata-rata sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *embodied knowledge* yaitu pengetahuan yang dimiliki perusahaan sedang ditulis untuk memudahkan *sharing* antara lain SOP dan manual.

Rata-rata variabel *knowledge sharing* sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dari semua indikator variabel *knowledge sharing*. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 atau setuju.

## 4) Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *dependability* dengan skor rata-rata sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *dependability* yaitu karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dari semua indikator variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 dan 5 atau setuju dan sangat setuju.

## Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Validitas adalah kemampuan instrumen (kuesioner) dalam mengukur objek (*variable*) yang akan diukur. Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing pernyataan yang membentuk suatu variabel penelitian. Dalam mengukur validitas digunakan korelasi *product moment*

*pearson* antara skor item dengan skor total yang terbentuk. Jika nilai  $r$  yang dihasilkan tiap item pertanyaan dengan skor total  $\geq r$  tabel, maka item pertanyaan tersebut adalah valid. Sebaliknya jika nilai  $r$  yang dihasilkan  $< r$  tabel, maka item pertanyaan tersebut tidak valid atau gugur. Pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS 16.0.

Hasil pengujian validitas untuk masing-masing item pernyataan pada setiap indikator menghasilkan nilai lebih besar daripada nilai  $r$  tabel (0,266). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui besarnya nilai *cronbach alpha* pada indikator di tiap variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan lebih besar dari nilai kritis 0,6, dengan demikian dapat disimpulkan dimensi di tiap variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan adalah reliabel/ konsisten dan dapat digunakan pada analisis selanjutnya.

## Hasil Partial Least Square (PLS)

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing* PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri, dilakukan analisa dengan menggunakan *partial least square* dikarenakan sampel yang ada jumlahnya kurang dari 100. Berikut adalah hasil dari analisa *partial least square*:

## Analisis Mediating

### 1. Evaluasi Outer Model

#### a) Convergent Validity

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika mempunyai nilai *loading* di atas 0,5. Berikut analisis *convergent validity* untuk variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan, kinerja karyawan.

Berdasar *outer loading* untuk variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa ada beberapa indikator yang belum memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) artinya indikator tersebut belum baik dalam mengukur variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat nilai *original sample estimate* dari beberapa indikator tersebut kurang dari 0,5, sehingga indikator-indikator

tersebut harus dihilangkan dari model. Indikator-indikator tersebut adalah X1.1, X1.2, X1.4, X1.7, X2.3, X2.6, Y1, Y2, Y6, Z1, Z2, dan Z8.

Berdasar *outer loading* putaran ke dua untuk variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa ada beberapa indikator yang masih belum memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) artinya indikator tersebut belum baik dalam mengukur variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat nilai *original sample estimate* dari beberapa indikator tersebut kurang dari 0.5, sehingga indikator-indikator tersebut harus dihilangkan dari model. Indikator-indikator tersebut adalah Z2.

Berdasarkan hasil *convergent validity* putaran kedua diketahui bahwa nilai *loading* pada analisis *convergent validity* putaran kedua sudah memenuhi syarat lebih dari 0,5, sehingga dapat dikatakan semua indikator dari variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan sudah memenuhi *convergent validity* dan dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

#### b) *Discriminant Validity*

Selanjutnya akan dilakukan pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dan membandingkannya dengan korelasi antar konstruk.

Model memiliki *discriminant validity* yang baik, jika akar AVE untuk setiap variabel dalam model lebih tinggi dari korelasi antara dimensi tersebut dengan dimensi lainnya. Diketahui dari perhitungan akar AVE pada variabel keramahan sebesar 0,786372, sementara nilai korelasi antara keramahan dan keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan masing-masing adalah 0.712302, 0.543742, 0.651241. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perhitungan akar AVE pada variabel keterbukaan pengalaman sebesar 0,773121, sementara nilai korelasi antara keramahan dan keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan masing-masing adalah 0.578134, 0.767847, 0.712302. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perhitungan akar AVE pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,698044, sementara

nilai korelasi antara kinerja karyawan keramahan dan keterbukaan pengalaman, dan *knowledge sharing* masing-masing adalah 0.530268, 0.543742, 0.578134. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perhitungan akar AVE pada variabel *knowledge sharing* sebesar 0,765858, sementara nilai korelasi antara *knowledge sharing*, keramahan keterbukaan pengalaman, dan kinerja karyawan masing-masing adalah 0.651241, 0.767847, 0.530268. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### c) *Composite Reliability*

Bagian ketiga pada *outer model* adalah menguji *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0,70. Nilai *composite reliability* untuk semua variabel dan indikator lebih besar dari 0,70. Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

## 2. Evaluasi *Inner Model*

Berdasar tujuan penelitian, untuk mengetahui hubungan antara variabel keramahan dan keterbukaan pengalaman tidak dapat dijelaskan menggunakan analisis *smart-PLS* karena dalam PLS tidak ada tanda hubung antara variabel laten exogen, tetapi menggunakan bantuan SPSS.

Syarat agar variabel *knowledge sharing* dapat disebut sebagai variabel yang memoderasi pengaruh antara keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan maka keempat variabel tersebut harus signifikan. Hubungan keramahan dengan *knowledge sharing*, keterbukaan pengalaman dengan *knowledge sharing*. Hubungan antara keramahan dengan kinerja karyawan, hubungan antara keterbukaan pengalaman dengan kinerja karyawan, hubungan antara *knowledge sharing* dengan kinerja karyawan.

#### 1) *R-square*

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (*R-square*) sebesar 37,8362% artinya besarnya pengaruh penerapan keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing*, terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri adalah sebesar 37,8362%, sedangkan 62.1638% sisanya dipengaruhi faktor lain yang juga berpengaruh

terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Besarnya pengaruh keramahan, keterbukaan pengalaman, terhadap *knowledge sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri adalah sebesar 61,11673% sedangkan 38,88327% sisanya dipengaruhi faktor lain yang juga berpengaruh terhadap *knowledge sharing* PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

## 2) Uji Kausalitas

Hasil analisa PLS juga menghasilkan koefisien *path* pada *inner model*:

**Tabel 1. Hasil dari Inner Weight**

Hubungan	Original sample (O)	T-Statistic	Keterangan
Keramahan -> Kinerja	0.235973	1.867513	Tidak Signifikan
Keramahan -> Knowledge sharing	0.211727	2.934901	Signifikan
Keterbukaan pengalaman -> Kinerja	0.294544	1.751404	Tidak Signifikan
Keterbukaan pengalaman -> Knowledge sharing	0.617034	7.739790	Signifikan
Knowledge sharing -> Kinerja	0.150429	1.075217	Tidak Signifikan

Sumber: Output PLS, 2011

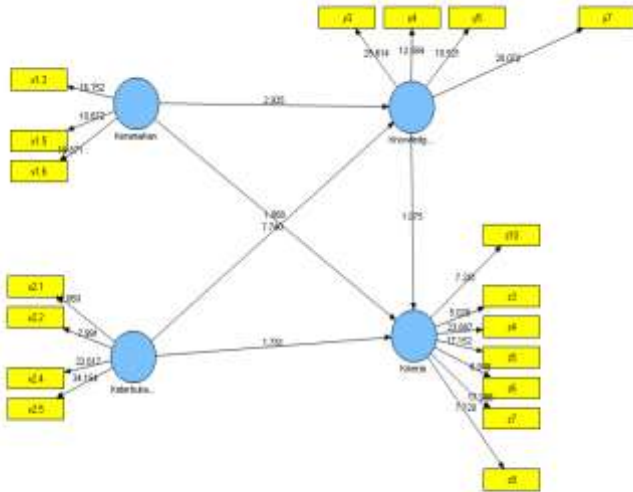
Hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh keramahan dengan kinerja, menunjukkan nilai *path* sebesar 0.235973 dengan nilai t-statistik sebesar 1.867513 dan tingkat signifikan sebesar 5% (t tabel signifikan 5 % = 1,96) dimana nilai t- statistik tersebut kurang dari 1,96 hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel keramahan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa hasil estimasi *inner weight* untuk keramahan dan *knowledge sharing* menunjukkan nilai *path* sebesar 0.211727 dengan nilai t- statistik sebesar 2.934901, dimana nilai t- statistik tersebut lebih dari 1,96, hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel keramahan terhadap *knowledge sharing*.

Hasil estimasi *inner weight* untuk variabel keterbukaan pengalaman dan kinerja karyawan menunjukkan nilai *path* sebesar 0.294544 dengan nilai t-statistik sebesar 1.751404, dimana nilai t- statistik tersebut kurang dari 1,96, hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh variabel keterbukaan pengalaman terhadap *knowledge sharing* menunjukkan nilai *path* sebesar 0.617034 dengan nilai t-statistik sebesar 7.739790, dimana nilai t- statistik tersebut lebih dari 1,96, hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel keterbukaan pengalaman terhadap *knowledge sharing*.

Hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *path* sebesar 0.150429 dengan nilai t-statistik sebesar 1.075217, dimana nilai t-statistik tersebut kurang dari 1,96, hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hasil penelitian ini menyatakan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Sedangkan Keramahan dan keterbukaan pengalaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *knowledge sharing* juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Hal di atas dapat dijelaskan dengan diagram *path* sebagai berikut:





**Gambar 1. Hasil Diagram Path**

Sumber: Data primer diolah

### Pembahasan

Berikut akan dibahas temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing*.

#### 1) Pengaruh Keramahan terhadap Knowledge Sharing

Berkembangnya pengetahuan yang ada di perusahaan menuntut para karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan karyawan lain. Karena aset perusahaan yang terpenting saat ini berada pada sumber daya manusia yang dapat berbagi pengetahuan. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak kehilangan pengetahuan yang ada pada diri karyawan saat mereka nanti pensiun, meninggal ataupun mutasi. Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri para karyawan dituntut untuk melakukan *knowledge sharing*. Keramahan pada kepribadian para karyawan ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan akan melakukan *knowledge sharing* kepada karyawan lainnya.

Keramahan yang memiliki enam indikator *trust*, *straightforwardness*, *altruism*, *compliance*, *modesty*, dan *tender-mindedness* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan uji yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa dengan tingginya keramahan karyawan dapat meningkatkan *knowledge sharing* antar karyawan. Hal ini karena kelima indikator keramahan berpengaruh terhadap *knowledge*

*sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri dan memiliki *outer loading* yang positif. Hal ini sejalan dengan pendapat [Organ & Lingl, \(1995\)](#) dalam Matzler (2010) yang mengemukakan bahwa keramahan memerlukan bergaul dengan orang lain dalam menyenangkan hubungannya. Karena berbagi pengetahuan adalah bentuk kegunaan tempat kerja, kerjasama, dan kolaborasi dan memerlukan kerjasama dan keakuran antara rekan kerja.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *tender-mindedness* memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk variabel keramahan. Hal tersebut ditunjukkan melalui hasil skor rata-rata sebesar 4,16. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator *tender-mindedness* lebih kuat dalam membentuk variabel keramahan dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang mempunyai *tender-mindedness* tinggi akan cenderung melakukan *knowledge sharing* pada karyawan lain.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel keramahan terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Matzler, *et al* (2010) bahwa keramahan berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

#### 2) Pengaruh Keterbukaan Pengalaman terhadap Knowledge Sharing

Berkembangnya pengetahuan yang ada di perusahaan menuntut para karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan karyawan lain. Karena aset perusahaan yang terpenting saat ini berada pada sumber daya manusia yang dapat berbagi pengetahuan. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak kehilangan pengetahuan yang ada pada diri karyawan saat mereka nanti pensiun, meninggal ataupun mutasi. Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri para karyawan dituntut untuk melakukan *knowledge sharing*. Keramahan pada kepribadian para karyawan ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan akan melakukan *knowledge sharing* kepada karyawan lainnya.

Berdasarkan uji yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa keterbukaan pengalaman yang terbentuk dari enam indikator *fantasy*, *aesthetic*, *feelings*, *action*, *ideas*, dan *value* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa

Area Pelayanan dan Jaringan Kediri dan memiliki *outer loading* yang positif.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *feelings* memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk variabel keterbukaan pengalaman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator *feelings* lebih kuat dalam membentuk variabel keterbukaan pengalaman dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai *feelings* (Individu yang menyadari dan menyelami emosi dan perasannya sendiri) yang tinggi akan cenderung melakukan *knowledge sharing* pada karyawan lain.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel keramahan terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Matzler, *et al* (2010) bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

### 3) Pengaruh Keramahan terhadap Kinerja Karyawan.

Keramahan dalam penelitian ini terbentuk dari enam indikator yaitu *trust*, *straightforwardness*, *altruism*, *compliance*, *modesty*, dan *tender-mindedness* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *compliance* memiliki skor rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,38 adalah "Saya mudah menerima reaksi terhadap konflik interpersonal". Hal ini mengindikasikan bahwa responden tidak mudah menerima reaksi terhadap konflik interpersonal karena mereka menganggap di dalam suatu perusahaan adalah melakukan bagaimana melakukan pekerjaan sebaik-baiknya. Item pernyataan ini yang menjadikan tingkat keramahan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hal ini menjadikan tingkat keramahan rendah dan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel keramahan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa variabel keramahan belum menjadi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi atau

meningkatkan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Suliman, *et al* (2010) yang menjelaskan bahwa keramahan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak teori dari Thoresen, *et al* (2004) menjelaskan bahwa *agreeableness* (keramahan) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

### 4) Pengaruh Keterbukaan Pengalaman terhadap Kinerja Karyawan.

Keterbukaan pengalaman yang terbentuk dari enam indikator yaitu *fantasy*, *aesthetic*, *feelings*, *action*, *ideas*, dan *value* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *value* memiliki skor rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,44 adalah "saya lebih suka menghabiskan waktu di dalam lingkungan yang familiar dengan saya dibandingkan menghabiskan waktu dengan lingkungan yang berbeda". Hal ini mengindikasikan bahwa responden lebih suka menghabiskan waktu di dalam lingkungan yang berbeda. Mereka menganggap lingkungan yang berbeda akan lebih memberikan kenyamanan bagi mereka dalam memberikan keterbukaan pengalaman pada karyawan lain. Item pernyataan ini yang menjadikan tingkat keterbukaan pengalaman tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hal ini menjadikan tingkat keterbukaan pengalaman rendah dan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain *value* terdapat indikator yang rendah juga yaitu *ideas* dengan skor rata-rata sebesar 3,75 dengan item pernyataannya adalah "saya memiliki pemikiran yang berbeda dengan orang lain sehingga saya tidak ragu untuk memberikan ide saya dalam sebuah diskusi". Item pernyataan ini mengindikasikan bahwa responden ketika berdiskusi tidak selalu memberikan ide atau pemikirannya karena mereka menganggap lawan berdiskusi mereka tidak sepaham dengan apa yang dipikirkan.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa variabel keterbukaan pengalaman belum menjadi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri.



Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Suliman, *et al* (2010) yang menjelaskan bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak teori dari Thoresen, *et al* (2004) yang mengungkapkan bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

##### **5) Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan.**

*Knowledge sharing* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan terbentuk dari lima indikator yaitu *embrained knowledge*, *embodied knowledg*, *embedded knowledge*, *encoded knowledge*, dan *encultured knowledge*. Berdasarkan uji yang telah dilakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri dapat diketahui bahwa pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan hasilnya tidak signifikan.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *embrained* (pengetahuan konseptual dan kognitif) memperoleh nilai rata-rata rendah dari indikator yang membentuk variabel *knowledge sharing* dengan skor rata-rata 3,84. Item pernyataan ini adalah “Sedang terjadi penyebaran pengetahuan yang sudah terbukti keberhasilannya meskipun belum ditulis di tempat kerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan yang ada diperusahaan sudah terlaksana tetapi belum sepenuhnya terbukti keberhasilannya. Selain *encoded knowledge*, terdapat indikator yang rata-rata skornya rendah yaitu *encoded knowledge* (pengetahuan yang dikodekan dalam buku) yang ditunjukkan melalui hasil skor rata-rata sebesar 3,75. Item pernyataan pada indikator ini adalah “pengetahuan tertulis sudah mulai tersistem dan dibakukan seperti teknologi, *product specifications*, manual, paten, dan lisensi” dan “membentuk kelompok-kelompok diskusi yang berinteraksi secara reguler di tempat kerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa responden merasa *knowledge sharing* belum sepenuhnya berjalan di perusahaan.

Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu karyawan bidang SDM & Keuangan menunjukkan bahwa hasil *knowledge sharing* yang ada di perusahaan masih berjalan kurang lebih satu setengah tahun. Jadi, *knowledge sharing* yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri masih tahap awal perintisan *knowledge sharing*. Diketahui juga bahwa ada beberapa karyawan yang melakukan *knowledge sharing* ini

adalah karyawan yang *fresh graduate*, jadi mereka masih baru dan belum sepenuhnya tau mengenai *knowledge sharing* yang ada di perusahaan. Hal ini mengakibatkan lemahnya pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa *knowledge sharing* belum bisa menjadi variabel mediasi antara keramahan dan keterbukaan terhadap kinerja karyawan. Ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *knowledge sharing* dan yang dapat menjadi mediasi antara variabel keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan selain *knowledge sharing* di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Woerkom dan Sanders (2010) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh negatif pada kinerja individu dalam tim. Hasil penelitian ini menolak teori dari Subagyo (2007:3) yang menjelaskan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah berbagi pengetahuan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keramahan berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa keramahan antar karyawan yang baik, maka akan meningkatkan *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.
2. Keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan pengalaman antar karyawan dengan baik, maka akan meningkatkan *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.
3. Keramahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keramahan antar karyawan, belum dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Maka dapat disimpulkan bahwa ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain keramahan.

4. Keterbukaan pengalaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan pengalaman antar karyawan, belum dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Maka dapat disimpulkan bahwa ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain keterbukaan pengalaman.
5. *Knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *knowledge sharing* di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa masukan sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri disarankan untuk lebih meningkatkan penerapan *knowledge sharing* dengan cara memperkenalkan lebih jauh tentang manfaat *knowledge sharing*, pelatihan untuk para karyawan, dan mengadakan kelompok diskusi antar karyawan atau Bidang.
2. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu jumlah sampel yang kecil dan hanya terbatas pada karyawan yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri saja sehingga perlu dilakukan generalisasi yang lebih baik dalam penentuan populasi dan sampel.
3. Berpijak dari keterbatasan tersebut, penulis memberikan saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu:
  - a. Diharapkan untuk melakukan penelitian dengan memperluas jumlah populasi pada beberapa lokasi unit-unit perusahaan sehingga sampel yang diambil akan lebih baik sebagai langkah generalisasi untuk memenuhi kriteria metodologi penelitian yang digunakan.
  - b. Diharapkan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan pada perusahaan lain sesuai dengan yang diterapkan perusahaan sebelumnya, sehingga bisa merepresentasikan keadaan keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan suatu perusahaan secara keseluruhan.

## DAFTAR ACUAN

- Amirin, T. 2010. Populasi dan Sampel Penelitian 4. Ukuran Sampel Rumus Slovin. (Online), (<http://tatangmanguny.wordpress.com/2010/04/19/ukuran-sampel-rumus-slovin/>), diakses 18 Mei 2011)
- Anggraini, K. D. 2010. "Pengaruh Dimensi Desain Organisasional Terhadap Kepuasan Pembagian Pengetahuan antara Unit Pada PT Terra Computer System". Surabaya: Universitas Airlangga
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cho, N. et al. 2007. An Empirical Study on The Effect of Individual Factors on Knowledge Sharing By Knowledge Type. *Journal of Global Business and Technology*. Vol. 3: No.2.
- Daft, I.R. 2001. *Era Baru Manajemen*. Buku 2, Edisi:9. Jakarta:Salemba Empat
- Dessler, G. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Indonesia: PT Indeks.
- Evans, C. 2003. *Managing for Knowledge HR's Strategi Role*. Biddles, British: Oxford
- Fang, C dan Liu, W. 2008. The effect of personality on willingness and behavior of knowledge sharing.(Online), ([http://www.ncu.edu.tw/~ncu7020/Files/Phd\\_Report/97/14/paper.pdf](http://www.ncu.edu.tw/~ncu7020/Files/Phd_Report/97/14/paper.pdf)), diakses 20 November 2010).
- Feist, J dan Feist, J.G. 2009. *Teori Kepribadian. Theories of Personality*. Buku 2: Edisi 7 Jakarta: Salemba Humanika.
- Friedman, H and Schustack, M. 2006. *Kepribadian : Teori Klasik dan Riset Modern*. Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Ghozali, I. 2008. *Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Undip
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang. Undip
- Gibson, et al. 1985. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Erlangga
- Gomes, F, C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Greenberg, J dan Baron, A.R. 2008. *Behavior in Organization*. United State of America: Perason Prentice Hall
- Gupta, B. 2008. Role of Personality in Knowledge Sharing and knowledge aquisition Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. (Online), Vol. 34, No.1, 143-149, (<http://medind.nic.in/jak/t08/i1/jakt08i1p143.pdf> diakses 9 Maret 2011).

- Hall, S.C dan Lindzey, G. 1970. *Theories of Personality. Second Edition*. New York, London, Sydney, Toronto.
- Handoko, T. 2001. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Haron, H. 2005. "Conceptualization of Tacit Knowledge Dimension. Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar". Universiti Teknologi Malaysia. (Online), ([http://eprints.utm.my/3334/1/Rose\\_Alinda\\_-\\_Conceptualization\\_of\\_Tacit\\_Knowledge\\_Dimension.pdf](http://eprints.utm.my/3334/1/Rose_Alinda_-_Conceptualization_of_Tacit_Knowledge_Dimension.pdf), diakses 10 Maret 2011).
- Helmstedter, E. 2003. *The Economics of Knowledge Sharing*. USA: Edward Elgar.
- Herlinda, A. 2007. "Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan Biro SDM dan Umum Perum Perhutani Unit II Jawa Timur". Surabaya: UNAIR.
- Huysman, M dan Wit, D. 2002. *Knowledge Sharing in Practice*. Netherlands: Kluwer Academic.
- Ivancevich, et al. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1, Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Karkoulis, S and Osman, Y. 2007. Prediction of Knowledge Sharing from Big Five Personality Traits via Interpersonal Trust. Lebanese American University.
- Koswara, E. 2003. *Teori-teori Kepribadian*. Bandung: PT. Eresco.
- Kreitner, R dan Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima Jakarta : Salemba Empat.
- Luthan, F. 1981. *Organizational Behavior*. Third Edition. Tokyo Japan: International Student Edition.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mangkunegara, P.A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manguprawira, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Marques, D. dkk. 2008. Knowledge sharing networks and performance. (Online), Vol.14,N.º2,161-192. (<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a04.pdf>, diakses 9 Maret 2011).
- Mastuti, E. 2005. "Analisis Faktor Alat Ukur Kepribadian Big Five (Adaptasi dari IPIP pada Mahasiswa Suku Jawa)". Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.(Online),Vol.7No.3,([journal.uair.ac.id/.../05%20Analisis%20Faktor%20Alat%20Ukur%20Kepribadian%20Big%20](http://journal.uair.ac.id/.../05%20Analisis%20Faktor%20Alat%20Ukur%20Kepribadian%20Big%20), diakses 15 November 2010).
- Mathis, R.L dan Jackson, H.J. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Matzler K, Renzl B, and dkk. 2008. Personality Traits and Knowledge Sharing. Journal of economic psychology. (Online), P 301-313, ([Http://Sciencedirect.com](http://Sciencedirect.com), diakses 15 Oktober 2010).
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Nasrudin, E. 2010. *Psikologi Manajemen*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Nimran, U. 2009. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Laros.
- Pasaribu, M. 2009. *Knowledge Sharing Untuk Meningkatkan Kinerja Layanan Perusahaan*. Jakarta : Gramedia.
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE
- Robbins, S. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Robbins, S dan Judge, A. T. 2007. *Organizational Behavior*. United State of America: Pearson Prentice Hall.
- Suliman, Abubakr. et al. 2010. Personality Traits and Work Performance in Duty Free Industry. International Journal and Management. (Online) Vol. 20 No. 1, pp. 64-82, ([Http://Emeraldinsight.com](http://Emeraldinsight.com) diakses pada 9 Maret 2011).
- Sanders B. A. 2008. "Using Personality traits to predict police officer performance. An Internasional Journal of Police Strategies & Management". (Online), Vol. 31: No. 1, pp 129-147, ([Http://Emeraldinsigt.com](http://Emeraldinsigt.com), diakses 15 Oktober 2010).
- Setiarso, B. 2006. "Berbagi Pengetahuan". Komunitas E-learning Ilmu Komputer.com.(Online),(<http://ilmukomputer.org/wpcontent/uploads/2006/09/bse-kmitb.pdf>, diakses 5 November 2010).
- Subagyo, H. 2007. "Modul Pelatihan Knowledge Management. Makasar : Bursa Pengetahuan Kawasan Indonesia Timur (BaKTI)".
- Subagyo, H. "Metodologi Pengukuran Peranan Forum Diskusi dalam Proses Berbagi

- Pengetahuan: Kasus Intra PDII-LIPI". Jakarta: LIPI. (Online), (<http://ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2008/02/hendroskmukurna.pdf>, diakses 27 Oktober 2010).
- Sugiyono. 2006. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Supriyanto, A dan Machfudz, M. 2010. "Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia". Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Tim Penyusun. 2010. *World Class Service*. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri.
- Tim Penyusun. 2006. *Panduan Penulisan dan Penilaian Skripsi*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Thoresen, Carl. et al. 2004. The Big Personality traits and individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages". *Journal of Applied Psychology*. (Online), Vol.89,No.5,835–853. ([faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/.../Thoreson.pdf](http://faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/.../Thoreson.pdf), diakses 9 Maret 2011).
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Winardi J. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Woerkom, M and Sanders, K. 2010. "The Romance of Learning from Disagreement: The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Within Teams". (Online), 25:139-145, (<http://www.springerlink.com/content/701t381632k71113/fulltext.pdf> diakses tanggal 15 oktober 2010).
- Wulandari, D. 2008. "Pengaruh Dimensi Sifat Kepribadian Terhadap Kinerja Perawat Bagian Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Adi Husada Kapasari". Surabaya: Universitas Airlangga
- Yuliazmi. 2005. Tesis "Penerapan Knowledge Management pada Perusahaan Reasuransi: Studi kasus di PT. Reasuransi Nasional Indonesia". Jakarta: Universitas Budi Luhur. (Online), ([riyogarta.com/downloads/tesis\\_yuliazmi.pdf](http://riyogarta.com/downloads/tesis_yuliazmi.pdf), diakses 7 November 2010).
- Yusuf, S dan Nurihsan, J. *Teori Kepribadian*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset [www.pln.com](http://www.pln.com), diakses tanggal 24 Desember 2010

# PENGARUH KERAMAHAN DAN KETERBUKAAN PENGALAMAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KNOWLEDGE SHARING PADA PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TIMUR AREA PELAYANAN DAN JARINGAN KEDIRI

SOFIA SURYARIANA<sup>1</sup>  
Email:sofiasuryariana@gmail.com

## Abstract

*Economy development of globalization which is indicated by the rapid developments in information technology have an impact on the importance of human resource development-based knowledge sharing to support each activity within the organization. Every employee is required to be able to perform their jobs and adapt to the environment and the partners who have different personality traits of agreeableness and openness to experience. This study aims to examine and analyze whether this study aims to test and analyze whether the influence of agreeableness and openness to experience on performance of employees which were mediated by knowledge sharing at PT. PLN (Persero) Distribution of East Java Area Network and Services Kediri.*

*The sampling technique of this study is using proportionate stratified random sampling with sample size of 55 respondents. Statistical analysis method was used Partial Least Square (PLS) with the help of the SMART PLS and SPSS 16.0 software. Based on the result of analysis showed that agreeableness and openness to experience has positive effect and significant impact on the knowledge sharing with value t-statistics of 2.934 and 7.739. Agreeableness and openness to experience has not positive effect and significant impact on the performance of employees with a value t-statistics of 1.867 and 1.751. Variable knowledge sharing has not positive effect and significant impact on the performance of employees with a value t-statistics of 1.075.*

*The result showed that the value of agreeableness and openness to experience on knowledge sharing were 61.11 %, while the remaining 38.88 % effected by other variables. The influence of agreeableness, openness to experience and knowledge sharing on the performance of employees were 37.83 %, while the remaining 62.16 % effected by other variables.*

**Keywords:** *agreeableness, openness to experience, knowledge sharing, and employees of performance*

## PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian globalisasi yang diindikasikan dengan perkembangan pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi, membawa dampak pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan untuk menunjang setiap aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia ini yang dimaksud adalah para karyawan yang mempunyai peranan penting di dalam suatu organisasi.

Setiap karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang dipegang dan beradaptasi dengan lingkungan serta rekan kerja yang mempunyai keramahan dan keterbukaan pengalaman berbeda-beda. Keramahan dan keterbukaan pengalaman yang berbeda-beda ini akan mempengaruhi bagaimana

sesorang berperilaku dengan individu yang lain dalam sebuah organisasi. Organ dan Ling, (1995) dalam Matzler (2010) mengemukakan bahwa keramahan memerlukan bergaul dengan orang lain dalam menyenangkan hubungannya. Karena berbagi pengetahuan adalah bentuk kegunaan tempat kerja, kerjasama, kolaborasi, dan keakuran antara rekan kerja.

Peran individu merupakan salah satu faktor penting dalam berbagi pengetahuan, maka perlu memahami lebih luas lagi mengenai karakteristik kepribadian untuk memperoleh gambaran lebih tentang cara untuk mempromosikan berbagi pengetahuan guna meningkatkan kinerja. Berbagi pengetahuan dari para karyawan akan memberikan pengetahuan baru bagi para karyawan lain yang sebelumnya tidak diketahui dalam pekerjaannya. Berbagi

<sup>1</sup> Mahasiswa Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya

pengetahuan dengan karyawan lain akan membangun dan membuat para karyawan menjadi lebih kreatif dan berkembang dalam bekerja.

Judge dan Ilies (2002) dalam Karkoulian dan Osman (2007) menjelaskan “*these five personality dimensions affect the employees’ behavior and job performance to varying degrees*”. Manusia adalah sumber daya penting bagi semua organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan semua aktivitasnya tidak lepas dari peranan manusia sebagai pengelolanya. Oleh karena itu perlu bagi pimpinan perusahaan mengetahui keramahan dan keterbukaan pengalaman dalam usahanya meningkatkan kinerja karyawan.

Thoresen, *et al* (2004) mengemukakan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Suliman, *et al* (2010) menjelaskan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Jadi kedua jurnal di atas terdapat *research gap* terkait dengan keramahan, keterbukaan pengalaman dan kinerja karyawan.

Matzler, *et al* (2010) menjelaskan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*. Sedangkan Gupta (2008) menjelaskan bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*. Fang (2008) menjelaskan bahwa keramahan berpengaruh negatif pada *knowledge sharing*. Jadi ketiga pendapat di atas terdapat *research gap* antara keramahan, keterbukaan pengalaman dan *knowledge sharing*. Woerkom dan Sanders (2010) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh negatif pada kinerja individu dalam tim. Sedangkan Marques, *et al* (2008) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penjelasan dari Woerkom dan Sanders (2002) dan Marques, *et al* (2008) terdapat *research gap*. Sehingga dari keenam pendapat di atas terdapat *research gap* mengenai keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan.

PT PLN (Persero) yang selanjutnya dalam penelitian ini difokuskan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berskala besar yang bergerak pada bidang kelistrikan dan telah menerapkan *knowledge sharing* sejak tahun 2010. Hal ini dibuktikan dengan adanya wawancara yang telah dilakukan peneliti tanggal 23 Maret 2011 pada salah satu karyawan bagian SDM dan Keuangan. Berkaitan pemaparan di atas, diperoleh

data dari PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri tahun 2010 yang menjelaskan bahwa pegawai PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang berumur 51-56 tahun sebanyak 50 orang, hal ini menunjukkan bahwa beberapa tahun lagi pegawai yang telah lama bekerja dan berkontribusi besar akan kemajuan PLN akan pensiun. Hal ini tidak sebanding dengan generasi penerus PLN yang berusia 21-30 tahun hanya berjumlah 25 orang pegawai. Hal ini perlu diperhatikan oleh PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri. Tanpa penerapan sistem *knowledge sharing* yang konsisten maka dengan banyaknya karyawan yang tidak bekerja lagi di PLN sama artinya dengan kehilangan *knowledge* atau asset yang ada di potensi karyawan (insani). Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana keramahan berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?
2. Bagaimanaketerbukaan pengalaman berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?
3. Bagaimana keramahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri?
4. Bagaimana keterbukaan terhadap pengalaman berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?
5. Bagaimana *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Kediri?

### **The Big Five Personality**

Penelitian ini menggunakan istilah keramahan (*agreeableness*) dan keterbukaan pengalaman (*openness to experience*). Joomla (2009) dalam Nurhayati (2010:34) menjelaskan *The Big Five Personality* adalah suatu pendekatan yang digunakan dalam psikologi untuk melihat kepribadian manusia melalui *trait* yang tersusun dalam lima buah domain kepribadian yang telah dibentuk dengan menggunakan analisis faktor. Lima *traits* kepribadian tersebut adalah *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *openness to experiences*. McCrae dan Costa (1985) dalam Feist dan Feist (2009) menjelaskan bahwa *the big personality* terdiri dari



neurotisme, ekstraversi, keramahan, keterbukaan pengalaman, dan kesadaran.

### **Keramahan**

Penelitian ini menggunakan istilah keramahan dan *agreeableness*. Costa & McCrae (1985) dalam Feist dan Feist (2009:137) menjelaskan : Keramahan adalah membedakan antara orang-orang yang berhati lembut dengan mereka yang kejam. Orang-orang yang memiliki skor yang mengarah pada keramahan cenderung mudah percaya, murah hati, pengalah, mudah menerima, dan memiliki perilaku yang baik. Mereka yang memiliki skor sebaliknya, cenderung penuh curiga, pelit, tidak, ramah, mudah kesal, dan penuh kritik terhadap orang lain. Obbins dan Judge (2007:98) menjelaskan bahwa “*agreeableness is an individual’s propensity to defer to others. Highly agreeable people are cooperative, warm, and trusting. People who score low on agreeableness are cold, disagreeable, and antagonistic*”.

Costa & McCrae (1997) dalam Karkouljian & Osman (2007) menjelaskan: *Agreeableness* dapat disebut juga *social adaptability* atau *likability* yang mengindikasikan seseorang yang ramah, memiliki kepribadian yang selalu percaya, terus terang, berperilaku menolong, kerendahan hati, dan simpatik. Namun, ditemukan pula sedikit konflik pada hubungan interpersonal yang diindikasikan dengan *compliance*. Orang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi, dimana ketika berhadapan dengan konflik, *self esteem* mereka akan cenderung menurun. Selain itu, menghindari dari usaha langsung dalam menyatakan kekuatan sebagai usaha untuk memutuskan konflik dengan orang lain merupakan salah satu ciri dari seseorang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi.

Costa & McCrae (Pervin & John, 2001) dalam Mastuti (2005) menjelaskan bahwa ada beberapa cara mengukur, yaitu kepercayaan (*trust*), moralitas (*morality*), berperilaku menolong (*altruism*), kemampuan bekerjasama (*cooperation*), kerendahan hati (*modesty*), simpatik (*sympathy*). Costa & McCrae (1985) dalam Feist dan Feist (2009:136) menjelaskan:

1. Skor tinggi: berhati lembut, mudah percaya, dermawan, ramah, toleran, dan bersahabat.
2. Skor rendah: keras hati, penuh kecurigaan, pelit, bermusuhan, kritis, dan lekas marah.

### **Keterbukaan Pengalaman**

Penelitian ini menggunakan istilah keterbukaan pengalaman dan *openness to experience*. Costa & McCrae (1985) dalam Feist

dan Feist (2009:137) menjelaskan bahwa keterbukaan pengalaman adalah membedakan antara orang-orang yang memiliki keragaman dengan orang-orang yang mempunyai suatu kebutuhan atas akhir yang sempurna, serta yang tetap merasa nyaman dengan asosiasi mereka terhadap hal-hal dan orang-orang yang tidak asing. Orang yang tinggi keterbukaannya, biasanya kreatif, imajinatif, penuh rasa penasaran, terbuka, dan lebih memilih variasi. Sebaliknya mereka yang rendah keterbukaannya terhadap pengalaman biasanya konvensional, rendah hati, konservatif, dan tidak terlalu penasaran terhadap sesuatu.

*Openness to experience* mengacu pada bagaimana seseorang bersedia melakukan penyesuaian pada suatu ide atau situasi yang baru. Seseorang dengan tingkat *openness* yang tinggi digambarkan sebagai seseorang yang memiliki nilai minat berpetualang, *value*, kemampuan imajinasi, emosionalitas, intelektualitas, dan kebebasan (Costa & McCrae (1997) dalam Karkouljian & Osman (2007)).

Cara mengukur keterbukaan pengalaman menurut Costa & McCrae (Pervin & John, 2001) dalam Mastuti (2005) adalah kemampuan imajinasi (*imagination*), minat terhadap seni (*artistic interest*), emosionalitas (*emotionality*), minat berpetualangan (*adventurousness*), intelektualitas (*intellect*), kebebasan (*liberalism*). McCrae dan Costa (1985) dalam Feist dan Feist (2009:136) menjelaskan:

1. Skor tinggi: imajinatif, kreatif, inovatif, penasaran, dan bebas.
2. Skor rendah: realistis, tidak kreatif, konvensional, tidak penasaran, dan konservatif.

### **Knowledge Sharing**

Penelitian ini menggunakan istilah *knowledge sharing* dan berbagi pengetahuan. Setiarso (2006:4) menjelaskan “*knowledge sharing* adalah setiap anggota mempunyai kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya”. Huysman dan Wit (2002:2) “*knowledge sharing as a learning process for the individual while disregarding its contribution to the organization as a whole*”.

Blacker (1995) dalam Matzler, *et al* (2008:1) membagi *knowledge sharing* menjadi lima dimensi, yaitu: *Embrained Knowledge*, *Embodied Knowledge*, *Encultured Knowledge*, *Embedded Knowledge*, dan *Encoded Knowledge*.

## Kinerja Karyawan

Umam (2010:189) kinerja adalah “hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja”. Mathis dan Jackson (2002:78) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang per satuan waktu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut ukuran atau standar yang untuk pekerjaan yang bersangkutan.

## Penilaian Kinerja

Mathis dan Jackson (2002:80) “penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”. Gomes (2003:142) mengemukakan penilaian kinerja “merupakan tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik”. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses pengukuran kinerja karyawan secara periodik atau seberapa baik karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Mahmudi (2010:20) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan. Kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Moehariono (2009:99) menyebutkan ada tiga faktor kinerja individu “*knowledge, skill, motivasi, dan peran*”.

Gomes, (2003:142) mengungkapkan bahwa ada tujuh kriteria performansi kerja yang didasarkan atas perilaku yang spesifik, yaitu: *Quantity of work, Quality of work, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, dan Personal qualities*. meyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahantamahan, dan integritas pribadi. Supriyanto dan Machfud (2010:141) menjelaskan ada 10 indikator dalam mengukur kinerja karyawan yaitu Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Kedisiplinan, Kepemimpinan, Kreativitas dan inovasi, Kehadiran/absensi, Kerjasama tim, Tanggung Jawab, dan Perencanaan pekerjaan.

Moehariono (2009:108-112) menyebutkan beberapa metode dalam penilaian kinerja, yaitu Skala Peringkat (*Rating Scale*), Metode Kejadian Kritis (*Critical Incidents*), Metode Essai (*Essay*), Standar Pekerjaan (*Work Standard*), Metode Ranking (*Ranking Method*), Distribusi Terbatas (*Forces Distribution*), Metode Daftar Periksa (*Checklist*), Skala Pemeringkatan Berdasarkan Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scales / BARS*), dan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*).

## Hubungan Keramahan dan Keterbukaan Pengalaman dengan Kinerja Karyawan

Kreitner dan Kinicki (2005:176) menjelaskan bahwa “Secara ideal, dimensi kepribadian lima besar yang berpengaruh secara positif dan kuat dengan prestasi kerja akan membantu dalam seleksi, pelatihan dan penilaian karyawan”. Black, *et al* (2000) dalam Sanders (2007) menjelaskan “*the Big Five personality inventory has been found to be related to job performance in a variety of occupations, including policing*”. Natsir (2010:35) menjelaskan bahwa “keterbukaan adalah faktor terpenting untuk menjaga keutuhan sebuah organisasi”. Pasaribu (2009:103) menjelaskan bahwa dengan trust dan kerjasama (*cooperation*) akan membentuk hasil pekerjaan lebih baik, lebih cepat, dan mengurangi biaya.

Ananta dan Ellitan (2007:6) dimensi *personality* yang mempengaruhi sikap kerja adalah keramahan, keterbukaan pengalaman, *extraversion*, stabilan emosi, dan kesadaran. Kesinambungan hubungan dalam dimensi-dimensi *personality* dan intelegensi seseorang sangat menentukan kinerja individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Judge & Ilies (2002) dalam Karkoulian dan Osman (2007) mengungkapkan



kelima dimensi kepribadian di atas mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja pekerjaan untuk berbagai tingkat.

Robbins (2003:61) menjelaskan bahwa pekerjaan menuntut hal-hal yang berbeda-beda dari setiap individu dan setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Demikian kinerja karyawan akan meningkat bila terdapat kesesuaian kemampuan pekerjaan yang tinggi. Penelitian yang dikemukakan oleh Thoresen, *et al* (2004) menjelaskan bahwa bahwa dimensi keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian dari Wulandari (2008) mengungkapkan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh secara bersama-sama positif terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara keramahan dan keterbukaan pengalaman dengan kinerja karyawan.

### **Hubungan Keramahan dan Keterbukaan Pengalaman dengan *Knowledge Sharing***

Tobing (2007:142) menjelaskan bahwa fondasi budaya untuk sharing adalah *trust* yaitu saling percaya antara karyawan dengan perusahaan, atau antara karyawan dengan karyawan lainnya. *Trust* disini merupakan salah satu bentuk keramahan seseorang terhadap seseorang atau sesuatu”.

Tobing (2007:143-145) menjelaskan: selain bentuk keramahan (*trust*) juga terdapat faktor lain yaitu keterbukaan. Orang yang terlalu terbuka mengemukakan ide di forum-forum tatap muka kadang dianggap sebagai ancaman atau dinilai menggurui, penilaian dan interpretasi yang keliru seperti ini sebaiknya dihindari.

Feist dan Feist (2009:140) “keyakinan, sikap, dan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap dirinya adalah adaptasi karakteristik, karena mempengaruhi bagaimana seseorang bertindak dalam suatu kondisi tertentu”. Pasaribu (2009:57-58) menjelaskan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi *sharing* adalah karakteristik *knowledge*, kolaborasi (*trust* dan kerjasama) dan adaptasi (replikasi dan rutinitas). *Trust* dan kerjasama merupakan bentuk keramahan seseorang pada sesuatu atau orang lain”.

McCrae & Costa (1992) dalam Matzler (2010) mengemukakan bahwa: keterbukaan terhadap pengalaman merupakan imajinatif, estetika, perhatian terhadap perasaan batin, dan keingintahuan terhadap intelektual Individu dengan tinggi. Tingkat keterbukaan yang baik dalam dan dunia luar dan bersedia untuk menyalurkan ide-ide baru dan tidak konvensional nilai-nilai, dan mereka pengalaman baik positif

dan negatif dibandingkan dengan individu yang rendah keterbukaan terhadap pengalaman.

Penelitian yang dikemukakan oleh Matzler, *et al* (2010) menjelaskan bahwa dimensi keramahan dan keterbukaan terhadap pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*. Organ & Lingl, (1995) dalam Matzler (2010) mengemukakan bahwa keramahan memerlukan bergaul dengan orang lain dalam menyenangkan hubungannya. Karena berbagi pengetahuan adalah bentuk kegunaan tempat kerja, kerjasama, dan kolaborasi dan memerlukan kerjasama dan keakuran antara rekan kerja. Dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara keramahan dan keterbukaan terhadap pengalaman dengan *knowledge sharing*.

### **Hubungan *Knowledge Sharing* dengan Kinerja Karyawan**

Anggraini (2010:44) menjelaskan bahwa setiap aspek *knowledge* mendukung tugas dan operasi tertentu. Struktur *knowledge* tertentu merupakan kerangka pembangun universal untuk mencapai kinerja yang tinggi, apa pun fungsi bisnisnya. Subagyo (2007:3) salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah berbagi pengetahuan karena dengan berbagi pengetahuan, karyawan akan mengetahui apa yang sebelumnya tidak diketahui dalam pekerjaannya. Sehingga seringkali berbagi pengetahuan dengan karyawan lain maka akan membangun dan membuat para karyawan menjadi lebih kreatif dan berkembang dalam bekerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Van Offenbeek (2001) Woerkom dan Sanders (2010) menjelaskan bahwa “*found that the activities ‘information storage and retrieval’ and ‘acquiring information’ influenced the performance of student teams positively*”. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara *knowledge sharing* dengan kinerja karyawan

### **Hipotesis Penelitian**

Diduga ada pengaruh yang signifikan antara keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing* pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan secara simultan maupun parsial.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan analisis statistik yang menitikberatkan pengujian

hipotesis. Data yang digunakan merupakan data terukur yang akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasikan.

### Sumber Data

#### 1. Data primer

Data ini yang diperoleh secara langsung dari responden, yaitu informasi/data yang didapatkan dari jawaban responden yang telah ditentukan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara langsung meminta kepada responden untuk memberikan penilaiannya terhadap daftar pernyataan (angket).

#### 2. Data sekunder

Data ini diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen-dokumen dan laporan perusahaan yang sudah dibukukan oleh PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri. Data tersebut meliputi; sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah pegawai, hasil produksi.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang beralamat di jalan Jendral Basuki Rahmad No 1 Kediri, Kode Pos 64123 pada tanggal 1 Juni – 10 Juni 2011.

### Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang berjumlah 64 orang. Hal ini sesuai dengan syarat ukuran atau jumlah sampel dalam *Partial Least Square* (PLS) adalah minimal direkomendasikan antara 30-100 kasus.

Jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan taraf kesalahan 5%, maka ukuran sampel yang digunakan adalah 55 karyawan. Rumus untuk menghitung ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya adalah sebagai berikut:

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot O}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Proportionate stratified random sampling* dengan cara memberikan angket kepada karyawan yang dipilih secara acak pada tiap bagian di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yaitu di bagian Manajer Area, Kinerja, APP (Alat Pesawat dan Pembahan), Distribusi, Niaga, Perencanaan, SDM & Keuangan. Perhitungan proporsi sampel per bagian adalah sebagai berikut:

#### 1. Manajer Area :

$$\frac{55}{64} \times 1 = 0,85$$

$$2. \text{ Kinerja} : \frac{55}{64} \times 4 = 3,44$$

$$3. \text{ APP} : \frac{55}{64} \times 8 = 6,87$$

$$4. \text{ Distribusi} : \frac{55}{64} \times 10 = 8,59$$

$$5. \text{ Niaga} : \frac{55}{64} \times 11 = 9,54$$

$$6. \text{ Perencanaan} : \frac{55}{64} \times 5 = 4,29$$

$$7. \text{ SDM \& Keu} : \frac{55}{64} \times 25 = 21,48$$

Penentuan para karyawan yang akan mengisi angket adalah dengan cara mengundi nama-nama karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yaitu di bagian Manajer Area, Kinerja, APP (Alat Pesawat dan Pembahan), Distribusi, Niaga, Perencanaan, SDM & Keuangan. Setelah itu di ambil secara random/acak sesuai jumlah sampel yang telah ada dari populasi tiap bidang. Sehingga dapat ditentukan siapa saja nama karyawan yang akan mengisi angket dari penelitian ini.

### Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui cara sebagai berikut:

1. Mencari data-data yang diperlukan melalui dokumen yang sudah dibukukan oleh perusahaan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah pegawai.
2. Angket, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan yang berbentuk instrument pengukuran tertulis yang diberikan kepada 55 karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri secara langsung untuk menjawabnya.

### Definisi Operasional Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Keramahan (X1)
2. Keterbukaan Pengalaman (X2)
3. *Knowledge Sharing* (Z)
4. Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini dijelaskan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

#### 1. Keramahan

Keramahan karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (X1), ditunjukkan sebagai berikut: nilai kualitas orientasi individu dengan kontinum mulai dari lemah lembut sampai antagonis didalam berpikir, perasaan dan perilaku dan percaya pada orang lain. Indikator yang digunakan adalah:

1. *Trust*, yaitu pernyataan karyawan tentang asumsi tentang tingkat kepercayaan individu terhadap orang lain.
2. *Straightforwardness*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan individu yang terus terang, sungguh-sungguh dalam menyatakan sesuatu.
3. *Altruism*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan individu yang murah hati dan memiliki keinginan untuk membantu orang lain
4. *Compliance*, yaitu pernyataan karyawan terkait yang berkaitan dengan karakteristik dari reaksi terhadap konflik interpersonal.
5. *Modesty*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan individu yang sederhana dan rendah hati.
6. *Tender-mindedness*, yaitu pernyataan untuk karyawan terkait perasaan yang penuh kasih sayang dan mereka merasakan penderitaan orang lain.

#### 2. Keterbukaan Pengalaman

Keterbukaan pengalaman karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (X2), ditunjukkan sebagai berikut: nilai usaha secara proaktif dan penghargaannya pada pengalaman demi kepentingannya sendiri, menilai bagaimana menggali sesuatu yang baru dan tidak biasa. Indikator yang digunakan:

- a. *Fantasy*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang memiliki imajinasi yang tinggi dan aktif.
- b. *Aesthetic* yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang memiliki apresiasi yang tinggi terhadap seni dan keindahan.
- c. *Feelings*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang menyadari dan mengalami emosi dan perasannya sendiri
- d. *Action*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Individu yang berkeinginan untuk mencoba hal-hal baru.
- e. *Ideas*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan Berpikiran terbuka dan mau menyadari ide baru dan tidak konvensional.

- f. *Value*, yaitu pernyataan karyawan terkait dengan kesiapan seseorang untuk menguji ulang nilai-nilai sosial politik dan agama.

#### 3. Knowledge Sharing

*Knowledge Sharing* karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (Z), ditunjukkan sebagai berikut: memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Indikator yang digunakan adalah:

- a. *Embrained Knowledge*, yaitu pengetahuan yang terdapat pada konseptual dan kemampuan kognitif.
- b. *Embodied Knowledge*, yaitu pengetahuan yang berbentuk dengan melakukan dan ditanam dalam konteks tertentu.
- c. *Encultured Knowledge*, yaitu pengetahuan yang dilakukan dengan pemahaman bersama, sosialisasi, dan akulturasi.
- d. *Embedded Knowledge*, yaitu pengetahuan yang terletak dalam rutinitas sistematis.
- e. *Encoded Knowledge*, yaitu pengetahuan yang dikodekan dalam buku, buku pedoman dan kode praktek dan dibuat eksplisit melalui tanda-tanda dan simbol atau dalam uraian jabatan.

#### 4. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri (Y), ditunjukkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri. Indikator sebagai berikut :

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- d. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- e. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- f. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

- g. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahantamahan, dan integritas pribadi.

## Teknik Analisis Data

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas, digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir pernyataan pada kuisioner. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika  $r_{hitung}$  yang merupakan nilai dari *corrected* item-total *correlation* dari dan  $r_{tabel}$  sebesar 0,361 (Sugiyono (2006:288)).

Reliabilitas adalah merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab kuisioner. Reliabilitas suatu variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

### Analisis Statistik

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, *Partial Least Square* (PLS) dan pengujian hipotesis dengan menggunakan metode statistika yang didukung perangkat lunak komputer yaitu menggunakan program *smart PLS*. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. *Partial Least Square* (PLS) selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten.

langkah-langkah PLS adalah sebagai berikut :

- Merancang model structural atau *inner model*. *Inner model* yang kadang disebut juga (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) adalah menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*.
- Merancang model pengukuran atau *outer model*. *Outer model* sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel laten. Tersaji dalam gambar 3.1.
- Mengkontruksi diagram jalur.
- Mengkonversi diagram jalur ke sistem persamaan.
- Melakukan estimasi atau pendugaan parameter. Pendugaan parameter dilakukan untuk menghitung data variabel laten. Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least*

*square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu (Ghozali, 2008:19) :

- Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
  - Path estimate* (estimasi jalur) yang menghubungkan variabel laten dan antara variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).
  - Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.
- f. Evaluasi Model.  
Evaluasi Model ini dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dan *inner model* .
- Outer model* terbagi menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. *Outer model* reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk block indikator. Sedangkan *Outer model* formatif dievaluasi berdasarkan *substantive content* yaitu dengan melihat tingkat signifikansi dari *weight*.
  - Inner model* diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:
    - $R^2$  untuk variabel laten endogen.
    - Estimasi koefisien jalur. Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* dengan nilai yang harus signifikan.
    - $f^2$  untuk *effect size*.
    - Relevansi prediksi ( $Q^2$ ). Apabila diperoleh nilai  $Q^2$  lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance* namun apabila diperoleh nilai  $Q^2$  dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance*.

Adapun asumsi yang digunakan dalam PLS adalah sebagai berikut

- Hubungan antar variabel laten dalam *inner model* dan aditif
  - Model structural bersifat rekursif
- g. Model Pengukuran atau *Outer Model*  
*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksi *indicator* dinilai berdasarkan korelasi dari model antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika korelasi lebih dari

0, 70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0, 5 sampai 0,60 dianggap cukup.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Rumus menghitung AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana :

$\lambda_i$  : *Component Loading ke indicator*

$\text{var}(\varepsilon_i)$  :  $1 - \lambda_i^2$

Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

#### h. Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat dari koefisien jalur yang ada dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1). Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ( $0,05 \leq \text{Sig}$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.
- 2). Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ( $0,05 \geq \text{Sig}$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berikut ini gambaran masing-masing karakteristik responden yaitu jabatan, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan terakhir dari responden.

#### a) Bidang/Bagian

Berdasarkan atas bidang/bagian pekerjaan, diketahui bahwa tercatat sebanyak 1 orang atau 1,8 % adalah responden manajer area, 3 orang atau 5,4 % responden pada bagian Kinerja, 7 orang atau 12,7 % adalah responden pada bagian APP, 9 orang atau 16,4 % adalah responden pada bagian Distribusi, 10 orang atau 18,2 % adalah responden dari bagian Niaga dan PP, 4 orang atau 7,3 % adalah responden pada bagian perencanaan, dan 21 orang atau 38,2 % adalah responden pada bagian SDM dan Keuangan. Hasil di atas memberikan informasi bahwa responden

mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri pada bagian SDM dan Keuangan sebanyak 21 karyawan atau 38,2 %.

#### b) Jenis Kelamin

Berdasarkan data jenis kelamin diketahui bahwa dari 55 responden karyawan dijadikan subyek penelitian, 41 orang atau 74,5 % berjenis kelamin laki-laki dan responden yang berjenis kelamin perempuan ada 14 orang atau 25,5 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri berjenis kelamin laki-laki.

#### c) Masa Kerja

Berdasarkan data masa kerja diketahui bahwa 1-10 tahun yaitu masing-masing sebanyak 15 orang atau 27,3 %. Responden yang mempunyai lama bekerja 11-20 tahun sebanyak 8 orang atau 14,5 %, sedangkan yang mempunyai lama bekerja antara > 20 tahun sebanyak 32 orang atau 58,2 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri mempunyai lama bekerja antara > 20 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 58,2 %.

#### d) Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data pendidikan terakhir diketahui bahwa pendidikan terakhir dari karyawan SLTA yaitu sebanyak 10 orang atau 18,2 %. Karyawan yang merupakan tamatan Diploma 1 sebanyak 4 orang atau 7,3 % dan tamatan Diploma 3 sebanyak 7 orang atau 12,7 %. Karyawan yang merupakan tamatan S1 sebanyak 32 orang atau 58,2 % dan tamatan S2 sebanyak 2 orang atau 3,6 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri adalah pendidikan S1 sebanyak 32 orang atau 58,2%.

### Distribusi Variabel Penelitian

Berikut ini adalah tanggapan responden mengenai variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing*, dan kinerja karyawan.

#### 1) Variabel Keramahan

Pada variabel keramahan, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *tender-mindedness* dengan skor rata-rata sebesar 4,16. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *tender-mindedness* yaitu karyawan mempunyai sifat *tender-mindedness* dan peduli terhadap karyawan lain dan bersikap sopan pada semua orang yang mereka temui.

Rata-rata variabel keramahan sebesar 4,01, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden

setuju dari semua indikator variabel keramahan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 dan 5 atau setuju dan sangat setuju.

## 2) Variabel Keterbukaan Pengalaman

Variabel keterbukaan pengalaman, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *feelings* dengan skor rata-rata sebesar 4,27. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *feelings* yaitu karyawan akan berusaha untuk memulai diskusi dengan orang lain apabila mengalami masalah yang belum mereka mengerti.

Rata-rata variabel keterbukaan pengalaman sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dari semua indikator variabel keterbukaan pengalaman. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 dan 5 atau setuju dan sangat setuju.

## 3) Variabel Knowledge Sharing

Variabel *knowledge sharing*, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *embodied knowledge* dengan skor rata-rata sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *embodied knowledge* yaitu pengetahuan yang dimiliki perusahaan sedang ditulis untuk memudahkan *sharing* antara lain SOP dan manual.

Rata-rata variabel *knowledge sharing* sebesar 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dari semua indikator variabel *knowledge sharing*. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 atau setuju.

## 4) Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator *dependability* dengan skor rata-rata sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan rata-rata responden setuju atas indikator *dependability* yaitu karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dari semua indikator variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang lebih banyak menjawab dengan skor 4 dan 5 atau setuju dan sangat setuju.

## Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Validitas adalah kemampuan instrumen (kuesioner) dalam mengukur objek (*variable*) yang akan diukur. Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing pernyataan yang membentuk suatu variabel penelitian. Dalam mengukur validitas digunakan korelasi *product moment*

*pearson* antara skor item dengan skor total yang terbentuk. Jika nilai  $r$  yang dihasilkan tiap item pertanyaan dengan skor total  $\geq r$  tabel, maka item pertanyaan tersebut adalah valid. Sebaliknya jika nilai  $r$  yang dihasilkan  $< r$  tabel, maka item pertanyaan tersebut tidak valid atau gugur. Pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS 16.0.

Hasil pengujian validitas untuk masing-masing item pernyataan pada setiap indikator menghasilkan nilai lebih besar daripada nilai  $r$  tabel (0,266). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui besarnya nilai *cronbach alpha* pada indikator di tiap variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan lebih besar dari nilai kritis 0.6, dengan demikian dapat disimpulkan dimensi di tiap variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan adalah reliabel/ konsisten dan dapat digunakan pada analisis selanjutnya.

## Hasil Partial Least Square (PLS)

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing* PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri, dilakukan analisa dengan menggunakan *partial least square* dikarenakan sampel yang ada jumlahnya kurang dari 100. Berikut adalah hasil dari analisa *partial least square*:

## Analisis Mediating

### 1. Evaluasi Outer Model

#### a) Convergent Validity

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika mempunyai nilai *loading* di atas 0,5. Berikut analisis *convergent validity* untuk variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan, kinerja karyawan.

Berdasar *outer loading* untuk variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa ada beberapa indikator yang belum memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) artinya indikator tersebut belum baik dalam mengukur variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat nilai *original sample estimate* dari beberapa indikator tersebut kurang dari 0.5, sehingga indikator-indikator

tersebut harus dihilangkan dari model. Indikator-indikator tersebut adalah X1.1, X1.2, X1.4, X1.7, X2.3, X2.6, Y1, Y2, Y6, Z1, Z2, dan Z8.

Berdasar *outer loading* putaran ke dua untuk variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa ada beberapa indikator yang masih belum memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) artinya indikator tersebut belum baik dalam mengukur variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat nilai *original sample estimate* dari beberapa indikator tersebut kurang dari 0.5, sehingga indikator-indikator tersebut harus dihilangkan dari model. Indikator-indikator tersebut adalah Z2.

Berdasarkan hasil *convergent validity* putaran kedua diketahui bahwa nilai *loading* pada analisis *convergent validity* putaran kedua sudah memenuhi syarat lebih dari 0,5, sehingga dapat dikatakan semua indikator dari variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan sudah memenuhi *convergent validity* dan dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

#### b) *Discriminant Validity*

Selanjutnya akan dilakukan pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dan membandingkannya dengan korelasi antar konstruk.

Model memiliki *discriminant validity* yang baik, jika akar AVE untuk setiap variabel dalam model lebih tinggi dari korelasi antara dimensi tersebut dengan dimensi lainnya. Diketahui dari perhitungan akar AVE pada variabel keramahan sebesar 0,786372, sementara nilai korelasi antara keramahan dan keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan masing-masing adalah 0.712302, 0.543742, 0.651241. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perhitungan akar AVE pada variabel keterbukaan pengalaman sebesar 0,773121, sementara nilai korelasi antara keramahan dan keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan masing-masing adalah 0.578134, 0.767847, 0.712302. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perhitungan akar AVE pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,698044, sementara

nilai korelasi antara kinerja karyawan keramahan dan keterbukaan pengalaman, dan *knowledge sharing* masing-masing adalah 0.530268, 0.543742, 0.578134. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perhitungan akar AVE pada variabel *knowledge sharing* sebesar 0,765858, sementara nilai korelasi antara *knowledge sharing*, keramahan keterbukaan pengalaman, dan kinerja karyawan masing-masing adalah 0.651241, 0.767847, 0.530268. Ketiga nilai korelasi tersebut lebih kecil dari nilai akar AVE, dengan demikian dapat disimpulkan variabel keramahan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### c) *Composite Reliability*

Bagian ketiga pada *outer model* adalah menguji *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0,70. Nilai *composite reliability* untuk semua variabel dan indikator lebih besar dari 0,70. Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

## 2. Evaluasi *Inner Model*

Berdasar tujuan penelitian, untuk mengetahui hubungan antara variabel keramahan dan keterbukaan pengalaman tidak dapat dijelaskan menggunakan analisis *smart-PLS* karena dalam PLS tidak ada tanda hubung antara variabel laten exogen, tetapi menggunakan bantuan SPSS.

Syarat agar variabel *knowledge sharing* dapat disebut sebagai variabel yang memoderasi pengaruh antara keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan maka keempat variabel tersebut harus signifikan. Hubungan keramahan dengan *knowledge sharing*, keterbukaan pengalaman dengan *knowledge sharing*. Hubungan antara keramahan dengan kinerja karyawan, hubungan antara keterbukaan pengalaman dengan kinerja karyawan, hubungan antara *knowledge sharing* dengan kinerja karyawan.

#### 1) *R-square*

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (*R-square*) sebesar 37,8362% artinya besarnya pengaruh penerapan keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing*, terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri adalah sebesar 37,8362%, sedangkan 62.1638% sisanya dipengaruhi faktor lain yang juga berpengaruh

terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Besarnya pengaruh keramahan, keterbukaan pengalaman, terhadap *knowledge sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri adalah sebesar 61,11673% sedangkan 38,88327% sisanya dipengaruhi faktor lain yang juga berpengaruh terhadap *knowledge sharing* PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

## 2) Uji Kausalitas

Hasil analisa PLS juga menghasilkan koefisien *path* pada *inner model*:

**Tabel 1. Hasil dari Inner Weight**

Hubungan	Original sample (O)	T-Statistic	Keterangan
Keramahan -> Kinerja	0.235973	1.867513	Tidak Signifikan
Keramahan -> Knowledge sharing	0.211727	2.934901	Signifikan
Keterbukaan pengalaman -> Kinerja	0.294544	1.751404	Tidak Signifikan
Keterbukaan pengalaman -> Knowledge sharing	0.617034	7.739790	Signifikan
Knowledge sharing -> Kinerja	0.150429	1.075217	Tidak Signifikan

Sumber: Output PLS, 2011

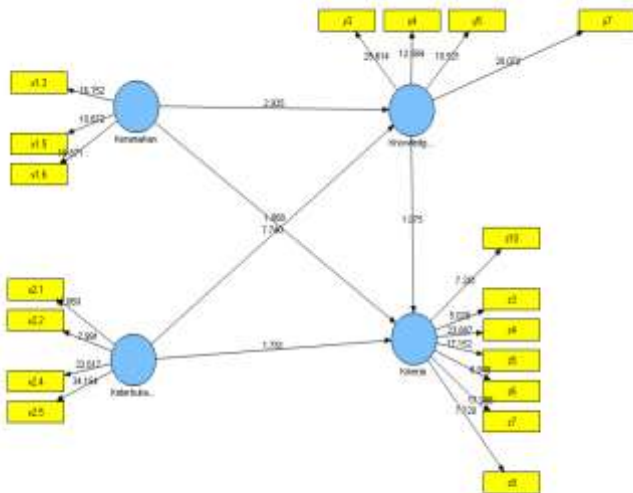
Hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh keramahan dengan kinerja, menunjukkan nilai *path* sebesar 0.235973 dengan nilai t-statistik sebesar 1.867513 dan tingkat signifikan sebesar 5% (t tabel signifikan 5 % = 1,96) dimana nilai t- statistik tersebut kurang dari 1,96 hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel keramahan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa hasil estimasi *inner weight* untuk keramahan dan *knowledge sharing* menunjukkan nilai *path* sebesar 0.211727 dengan nilai t- statistik sebesar 2.934901, dimana nilai t- statistik tersebut lebih dari 1,96, hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel keramahan terhadap *knowledge sharing*.

Hasil estimasi *inner weight* untuk variabel keterbukaan pengalaman dan kinerja karyawan menunjukkan nilai *path* sebesar 0.294544 dengan nilai t-statistik sebesar 1.751404, dimana nilai t- statistik tersebut kurang dari 1,96, hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh variabel keterbukaan pengalaman terhadap *knowledge sharing* menunjukkan nilai *path* sebesar 0.617034 dengan nilai t-statistik sebesar 7.739790, dimana nilai t- statistik tersebut lebih dari 1,96, hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel keterbukaan pengalaman terhadap *knowledge sharing*.

Hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *path* sebesar 0.150429 dengan nilai t-statistik sebesar 1.075217, dimana nilai t-statistik tersebut kurang dari 1,96, hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hasil penelitian ini menyatakan bahwa keramahan dan keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Sedangkan Keramahan dan keterbukaan pengalaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *knowledge sharing* juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Hal di atas dapat dijelaskan dengan diagram *path* sebagai berikut:





**Gambar 1. Hasil Diagram Path**

Sumber: Data primer diolah

### Pembahasan

Berikut akan dibahas temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing*.

#### 1) Pengaruh Keramahan terhadap Knowledge Sharing

Berkembangnya pengetahuan yang ada di perusahaan menuntut para karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan karyawan lain. Karena aset perusahaan yang terpenting saat ini berada pada sumber daya manusia yang dapat berbagi pengetahuan. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak kehilangan pengetahuan yang ada pada diri karyawan saat mereka nanti pensiun, meninggal ataupun mutasi. Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri para karyawan dituntut untuk melakukan *knowledge sharing*. Keramahan pada kepribadian para karyawan ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan akan melakukan *knowledge sharing* kepada karyawan lainnya.

Keramahan yang memiliki enam indikator *trust*, *straightforwardness*, *altruism*, *compliance*, *modesty*, dan *tender-mindedness* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan uji yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa dengan tingginya keramahan karyawan dapat meningkatkan *knowledge sharing* antar karyawan. Hal ini karena kelima indikator keramahan berpengaruh terhadap *knowledge*

*sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri dan memiliki *outer loading* yang positif. Hal ini sejalan dengan pendapat Organ & Lingl, (1995) dalam Matzler (2010) yang mengemukakan bahwa keramahan memerlukan bergaul dengan orang lain dalam menyenangkan hubungannya. Karena berbagi pengetahuan adalah bentuk kegunaan tempat kerja, kerjasama, dan kolaborasi dan memerlukan kerjasama dan keakuran antara rekan kerja.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *tender-mindedness* memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk variabel keramahan. Hal tersebut ditunjukkan melalui hasil skor rata-rata sebesar 4,16. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator *tender-mindedness* lebih kuat dalam membentuk variabel keramahan dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri yang mempunyai *tender-mindedness* tinggi akan cenderung melakukan *knowledge sharing* pada karyawan lain.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel keramahan terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Matzler, *et al* (2010) bahwa keramahan berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

#### 2) Pengaruh Keterbukaan Pengalaman terhadap Knowledge Sharing

Berkembangnya pengetahuan yang ada di perusahaan menuntut para karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan karyawan lain. Karena aset perusahaan yang terpenting saat ini berada pada sumber daya manusia yang dapat berbagi pengetahuan. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak kehilangan pengetahuan yang ada pada diri karyawan saat mereka nanti pensiun, meninggal ataupun mutasi. Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri para karyawan dituntut untuk melakukan *knowledge sharing*. Keramahan pada kepribadian para karyawan ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan akan melakukan *knowledge sharing* kepada karyawan lainnya.

Berdasarkan uji yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa keterbukaan pengalaman yang terbentuk dari enam indikator *fantasy*, *aesthetic*, *feelings*, *action*, *ideas*, dan *value* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa

Area Pelayanan dan Jaringan Kediri dan memiliki *outer loading* yang positif.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *feelings* memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk variabel keterbukaan pengalaman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator *feelings* lebih kuat dalam membentuk variabel keterbukaan pengalaman dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai *feelings* (Individu yang menyadari dan menyelami emosi dan perasannya sendiri) yang tinggi akan cenderung melakukan *knowledge sharing* pada karyawan lain.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel keramahan terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Matzler, *et al* (2010) bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

### 3) Pengaruh Keramahan terhadap Kinerja Karyawan.

Keramahan dalam penelitian ini terbentuk dari enam indikator yaitu *trust*, *straightforwardness*, *altruism*, *compliance*, *modesty*, dan *tender-mindedness* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *compliance* memiliki skor rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,38 adalah "Saya mudah menerima reaksi terhadap konflik interpersonal". Hal ini mengindikasikan bahwa responden tidak mudah menerima reaksi terhadap konflik interpersonal karena mereka menganggap di dalam suatu perusahaan adalah melakukan bagaimana melakukan pekerjaan sebaik-baiknya. Item pernyataan ini yang menjadikan tingkat keramahan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hal ini menjadikan tingkat keramahan rendah dan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel keramahan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa variabel keramahan belum menjadi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi atau

meningkatkan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Suliman, *et al* (2010) yang menjelaskan bahwa keramahan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak teori dari Thoresen, *et al* (2004) menjelaskan bahwa *agreeableness* (keramahan) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

### 4) Pengaruh Keterbukaan Pengalaman terhadap Kinerja Karyawan.

Keterbukaan pengalaman yang terbentuk dari enam indikator yaitu *fantasy*, *aesthetic*, *feelings*, *action*, *ideas*, dan *value* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *value* memiliki skor rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,44 adalah "saya lebih suka menghabiskan waktu di dalam lingkungan yang familiar dengan saya dibandingkan menghabiskan waktu dengan lingkungan yang berbeda". Hal ini mengindikasikan bahwa responden lebih suka menghabiskan waktu di dalam lingkungan yang berbeda. Mereka menganggap lingkungan yang berbeda akan lebih memberikan kenyamanan bagi mereka dalam memberikan keterbukaan pengalaman pada karyawan lain. Item pernyataan ini yang menjadikan tingkat keterbukaan pengalaman tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hal ini menjadikan tingkat keterbukaan pengalaman rendah dan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain *value* terdapat indikator yang rendah juga yaitu *ideas* dengan skor rata-rata sebesar 3,75 dengan item pernyataannya adalah "saya memiliki pemikiran yang berbeda dengan orang lain sehingga saya tidak ragu untuk memberikan ide saya dalam sebuah diskusi". Item pernyataan ini mengindikasikan bahwa responden ketika berdiskusi tidak selalu memberikan ide atau pemikirannya karena mereka menganggap lawan berdiskusi mereka tidak sepaham dengan apa yang dipikirkan.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa variabel keterbukaan pengalaman belum menjadi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Kediri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Suliman, *et al* (2010) yang menjelaskan bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak teori dari Thoresen, *et al* (2004) yang mengungkapkan bahwa keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

##### **5) Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan.**

*Knowledge sharing* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan terbentuk dari lima indikator yaitu *embrained knowledge*, *embodied knowledg*, *embedded knowledge*, *encoded knowledge*, dan *encultured knowledge*. Berdasarkan uji yang telah dilakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri dapat diketahui bahwa pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan hasilnya tidak signifikan.

Berdasarkan distribusi jawaban responden didapatkan bahwa indikator *embrained* (pengetahuan konseptual dan kognitif) memperoleh nilai rata-rata rendah dari indikator yang membentuk variabel *knowledge sharing* dengan skor rata-rata 3,84. Item pernyataan ini adalah “Sedang terjadi penyebaran pengetahuan yang sudah terbukti keberhasilannya meskipun belum ditulis di tempat kerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan yang ada diperusahaan sudah terlaksana tetapi belum sepenuhnya terbukti keberhasilannya. Selain *encoded knowledge*, terdapat indikator yang rata-rata skornya rendah yaitu *encoded knowledge* (pengetahuan yang dikodekan dalam buku) yang ditunjukkan melalui hasil skor rata-rata sebesar 3,75. Item pernyataan pada indikator ini adalah “pengetahuan tertulis sudah mulai tersistem dan dibakukan seperti teknologi, *product specifications*, manual, paten, dan lisensi” dan “membentuk kelompok-kelompok diskusi yang berinteraksi secara reguler di tempat kerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa responden merasa *knowledge sharing* belum sepenuhnya berjalan di perusahaan.

Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu karyawan bidang SDM & Keuangan menunjukkan bahwa hasil *knowledge sharing* yang ada di perusahaan masih berjalan kurang lebih satu setengah tahun. Jadi, *knowledge sharing* yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Area Pelayanan dan Jaringan Kediri masih tahap awal perintisan *knowledge sharing*. Diketahui juga bahwa ada beberapa karyawan yang melakukan *knowledge sharing* ini

adalah karyawan yang *fresh graduate*, jadi mereka masih baru dan belum sepenuhnya tau mengenai *knowledge sharing* yang ada di perusahaan. Hal ini mengakibatkan lemahnya pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan.

Melalui hasil estimasi *inner weight* yang menggunakan bantuan *software Smart PLS* yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa *knowledge sharing* belum bisa menjadi variabel mediasi antara keramahan dan keterbukaan terhadap kinerja karyawan. Ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *knowledge sharing* dan yang dapat menjadi mediasi antara variabel keramahan dan keterbukaan pengalaman terhadap kinerja karyawan selain *knowledge sharing* di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Woerkom dan Sanders (2010) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh negatif pada kinerja individu dalam tim. Hasil penelitian ini menolak teori dari Subagyo (2007:3) yang menjelaskan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah berbagi pengetahuan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keramahan berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa keramahan antar karyawan yang baik, maka akan meningkatkan *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.
2. Keterbukaan pengalaman berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan pengalaman antar karyawan dengan baik, maka akan meningkatkan *knowledge sharing* pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.
3. Keramahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keramahan antar karyawan, belum dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Maka dapat disimpulkan bahwa ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain keramahan.

4. Keterbukaan pengalaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterbukaan pengalaman antar karyawan, belum dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri. Maka dapat disimpulkan bahwa ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain keterbukaan pengalaman.
5. *Knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *knowledge sharing* di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa masukan sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri disarankan untuk lebih meningkatkan penerapan *knowledge sharing* dengan cara memperkenalkan lebih jauh tentang manfaat *knowledge sharing*, pelatihan untuk para karyawan, dan mengadakan kelompok diskusi antar karyawan atau Bidang.
2. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu jumlah sampel yang kecil dan hanya terbatas pada karyawan yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Kediri saja sehingga perlu dilakukan generalisasi yang lebih baik dalam penentuan populasi dan sampel.
3. Berpijak dari keterbatasan tersebut, penulis memberikan saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu:
  - a. Diharapkan untuk melakukan penelitian dengan memperluas jumlah populasi pada beberapa lokasi unit-unit perusahaan sehingga sampel yang diambil akan lebih baik sebagai langkah generalisasi untuk memenuhi kriteria metodologi penelitian yang digunakan.
  - b. Diharapkan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan pada perusahaan lain sesuai dengan yang diterapkan perusahaan sebelumnya, sehingga bisa merepresentasikan keadaan keramahan, keterbukaan pengalaman, *knowledge sharing* dan kinerja karyawan suatu perusahaan secara keseluruhan.

## DAFTAR ACUAN

- Amirin, T. 2010. Populasi dan Sampel Penelitian 4. Ukuran Sampel Rumus Slovin. (Online), (<http://tatangmanguny.wordpress.com/2010/04/19/ukuran-sampel-rumus-slovin/>, diakses 18 Mei 2011)
- Anggraini, K. D. 2010. "Pengaruh Dimensi Desain Organisasional Terhadap Kepuasan Pembagian Pengetahuan antara Unit Pada PT Terra Computer System". Surabaya: Universitas Airlangga
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cho, N. et al. 2007. An Empirical Study on The Effect of Individual Factors on Knowledge Sharing By Knowledge Type. *Journal of Global Business and Technology*. Vol. 3: No.2.
- Daft, I.R. 2001. *Era Baru Manajemen*. Buku 2, Edisi:9. Jakarta:Salemba Empat
- Dessler, G. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Indonesia: PT Indeks.
- Evans, C. 2003. *Managing for Knowledge HR's Strategi Role*. Biddles, British: Oxford
- Fang, C dan Liu, W. 2008. The effect of personality on willingness and behavior of knowledge sharing.(Online), ([http://www.ncu.edu.tw/~ncu7020/Files/Phd\\_Report/97/14/paper.pdf](http://www.ncu.edu.tw/~ncu7020/Files/Phd_Report/97/14/paper.pdf), diakses 20 November 2010).
- Feist, J dan Feist, J.G. 2009. *Teori Kepribadian. Theories of Personality*. Buku 2: Edisi 7 Jakarta: Salemba Humanika.
- Friedman, H and Schustack, M. 2006. *Kepribadian : Teori Klasik dan Riset Modern*. Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Ghozali, I. 2008. *Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: Undip
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang. Undip
- Gibson, et al. 1985. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Erlangga
- Gomes, F, C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Greenberg, J dan Baron, A.R. 2008. *Behavior in Organization*. United State of America: Perason Prentice Hall
- Gupta, B. 2008. Role of Personality in Knowledge Sharing and knowledge aqitition *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. (Online), Vol. 34, No.1, 143-149, (<http://medind.nic.in/jak/t08/i1/jakt08i1p143.pdf> diakses 9 Maret 2011).

- Hall, S.C dan Lindzey, G. 1970. *Theories of Personality. Second Edition*. New York, London, Sydney, Toronto.
- Handoko, T. 2001. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Haron, H. 2005. "Conceptualization of Tacit Knowledge Dimension. Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar". Universiti Teknologi Malaysia. (Online), ([http://eprints.utm.my/3334/1/Rose\\_Alin\\_d\\_a\\_-\\_Conceptualization\\_of\\_Tacit\\_Knowledge\\_Dimension.pdf](http://eprints.utm.my/3334/1/Rose_Alin_d_a_-_Conceptualization_of_Tacit_Knowledge_Dimension.pdf), diakses 10 Maret 2011).
- Helmstedter, E. 2003. *The Economics of Knowledge Sharing*. USA: Edward Elgar.
- Herlinda, A. 2007. "Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan Biro SDM dan Umum Perum Perhutani Unit II Jawa Timur". Surabaya: UNAIR.
- Huysman, M dan Wit, D. 2002. *Knowledge Sharing in Practice*. Netherlands: Kluwer Academic.
- Ivancevich, et al. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1, Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Karkouljian, S and Osman, Y. 2007. Prediction of Knowledge Sharing from Big Five Personality Traits via Interpersonal Trust. Lebanese American University.
- Koswara, E. 2003. *Teori-teori Kepribadian*. Bandung: PT. Eresco.
- Kreitner, R dan Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima Jakarta : Salemba Empat.
- Luthan, F. 1981. *Organizational Behavior*. Thrid Edition. Tokyo Japan: International Student Edition.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mangkunegara, P.A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Marques, D. dkk. 2008. Knowledge sharing networks and performance. (Online), Vol.14,N.º2,161-192. (<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a04.pdf>, diakses 9 Maret 2011).
- Mastuti, E. 2005. "Analisis Faktor Alat Ukur Kepribadian Big Five (Adaptasi dari IPIP pada Mahasiswa Suku Jawa)". Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.(Online),Vol.7No.3,(<http://journal.unair.ac.id/.../05%20Analisis%20Faktor%20Alat%20Ukur%20Kepribadian%20Big%20>ig%2, diakses 15 November 2010).
- Mathis, R.L dan Jackson, H.J. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Matzler K, Renzl B, and dkk. 2008. Personality Traits and Knowledge Sharing. Journal of economic psychology. (Online), P 301-313, [Http://Sciencedirect.com](http://Sciencedirect.com), diakses 15 Oktober 2010).
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Nasrudin, E. 2010. *Psikologi Manajemen*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Nimran, U. 2009. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Laros.
- Pasaribu, M. 2009. *Knowledge Sharing Untuk Meningkatkan Kinerja Layanan Perusahaan*. Jakarta : Gramedia.
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE
- Robbins, S. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Robbins, S dan Judge, A. T. 2007. *Organizational Behavior*. United State of America: Pearson Prentice Hall.
- Suliman, Abubakr. et al. 2010. Personality Traits and Work Performance in Duty Free Industry. International Journal and Management. (Online) Vol. 20 No. 1, pp. 64-82, ([Http://Emeraldinsight.com](http://Emeraldinsight.com) diakses pada 9 Maret 2011).
- Sanders B. A. 2008. "Using Personality traits to predict police officer performance. An Internasional Journal of Police Strategies & Management". (Online), Vol. 31: No. 1, pp 129-147, [Http://Emeraldinsigt.com](http://Emeraldinsigt.com), diakses 15 Oktober 2010).
- Setiarso, B. 2006. "Berbagi Pengetahuan". Komunitas E-learning Ilmu Komputer.com.(Online),(<http://ilmukomputer.org/wpcontent/uploads/2006/09/bse-kmitb.pdf>, diakses 5 November 2010).
- Subagyo, H. 2007. "Modul Pelatihan Knowledge Management. Makasar : Bursa Pengetahuan Kawasan Indonesia Timur (BaKTI)".
- Subagyo, H. "Metodologi Pengukuran Peranan Forum Diskusi dalam Proses Berbagi

- Pengetahuan: Kasus Intra PDII-LIPI". Jakarta: LIPI. (Online), (<http://ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2008/02/hendroskmukurna.pdf>, diakses 27 Oktober 2010).
- Sugiyono. 2006. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Supriyanto, A dan Machfudz, M. 2010. "Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia". Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Tim Penyusun. 2010. *World Class Service*. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timut APJ Kediri.
- Tim Penyususun. 2006. *Panduan Penulisan dan Penilaian Skripsi*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Thoresen, Carl. et al. 2004. The Big Personality traits and individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages". *Journal of Applied Psychology*. (Online), Vol.89,No.5,835–853. ([faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/.../Thoreson.pdf](http://faculty.washington.edu/mdj3/MGMT580/Readings/.../Thoreson.pdf), diakses 9 Maret 2011).
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Winardi J. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Woerkom, M and Sanders, K. 2010. "The Romance of Learning from Disagreement: The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Within Teams". (Online), 25:139-145, (<http://www.springerlink.com/content/701t381632k71113/fulltext.pdf> diakses tanggal 15 oktober 2010).
- Wulandari, D. 2008. "Pengaruh Dimensi Sifat Kepribadian Terhadap Kinerja Perawat Bagian Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Adi Husada Kapasari". Surabaya: Universitas Airlangga
- Yuliazmi. 2005. Tesis "Penerapan Knowledge Management pada Perusahaan Reasuransi: Studi kasus di PT. Reasuransi Nasional Indonesia". Jakarta: Universitas Budi Luhur. (Online), ([riyogarta.com/downloads/tesis\\_yuliazmi.pdf](http://riyogarta.com/downloads/tesis_yuliazmi.pdf), diakses 7 November 2010).
- Yusuf, S dan Nurihsan, J. *Teori Kepribadian*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset [www.pln.com](http://www.pln.com), diakses tanggal 24 Desember 2010