

**MODEL PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE QUALITY*
DAN *PROACTIVE BEHAVIOR* SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DI PT TOYOTA NASMOCO TEGAL**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana (S1)**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Bunga Asih Esti Mustika

NIM: 30402000084

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

**MODEL PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE QUALITY*
DAN *PROACTIVE BEHAVIOR* SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DI PT TOYOTA NASMOCO TEGAL**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Bunga Asih Esti Mustika

NIM: 30402000084

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

MODEL PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE QUALITY* DAN *PROACTIVE BEHAVIOR* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI PT TOYOTA NASMOCO TEGAL

Disusun Oleh:

Bunga Asih Esti Mustika

NIM: 30402000084

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 10 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si

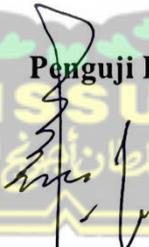
NIK. 210499045



Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM

NIDN. 061106301

Penguji II



Drs. Noor Kholis, MM

NIDN. 0619105901

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 10 Mei 2024

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM
NIK. 210416055

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

MODEL PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE QUALITY* DAN *PROACTIVE BEHAVIOR* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI PT TOYOTA NASMOCO TEGAL

Disusun Oleh:

Bunga Asih Esti Mustika

NIM: 30402000084

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

UNISSULA

جامعته سلطان أجونغ الإسلامية

Semarang, 20 April 2024

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si

NIK. 210499045

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Bunga Asih Esti Mustika

NIM : 30402000084

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul “**MODEL PENGEMBANGAN KNOWLEDGE QUALITY DAN PROACTIVE BEHAVIOR SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI PT TOYOTA NASMOCO TEGAL**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur *plagiarism* dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Apabila pernyataan ini tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 20 April 2024
Yang membuat pernyataan



Bunga Asih Esti Mustika
NIM. 30402000084

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Bunga Asih Esti Mustika
NIM	: 30402000084
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul: **“MODEL PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE QUALITY* DAN *PROACTIVE BEHAVIOR* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI PT TOYOTA NASMOCO TEGAL”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 April 2024
Yang Memberi Pernyataan



Bunga Asih Esti Mustika
NIM. 30402000084

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

“Kerja keras adalah kunci untuk meraih kesuksesan, tetapi kerja keras tanpa disertai doa tidak akan sempurna.” – Buya Hamka

“Just work your best, just try to do everything as you can so you don’t regret it. And don’t be sad if you fail, because if you do your best the result doesn’t matter.”

– Ten Lee

“At times when you feel tired of despair and hardship, when no one’s words touch your heart, still never underestimate yourself.” – Park Jongseong

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Diri saya yang tekun untuk selalu berusaha mencapai apa yang saya tuju. Kedua orang tua tercinta atas ketulusan doa yang tidak pernah terputus. Serta untuk sahabat tersayang yang selalu menemani dan memberikan *support* hingga akhir.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Quality* dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Proactive Behavior*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari 30 karyawan di PT Toyota Nasmoco Tegal di Jawa Tengah, Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*. Dengan kriteria karyawan yang bekerja pada bagian *sales marketing*. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan langsung melalui media cetak. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan *path analysis* dengan paket program SPSS 26.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge Quality* berpengaruh terhadap *Proactive Behavior* dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Selain itu *Proactive Behavior* juga berperan sebagai mediator penting dalam hubungan *Knowledge Quality* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan manajemen jasa dan secara praktis juga bermanfaat guna meningkatkan kinerja perusahaan.

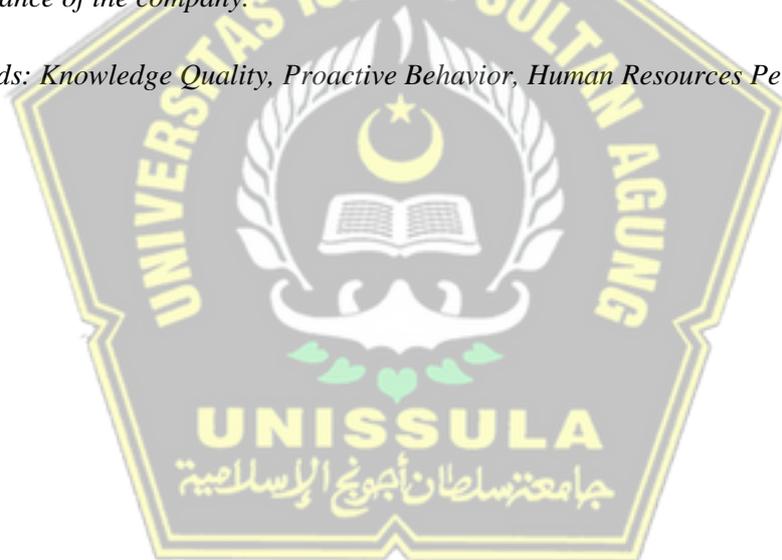
Kata Kunci: *Knowledge Quality*, *Proactive Behavior*, Kinerja Sumber Daya Manusia



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of Knowledge Quality in increasing Human Resources Performance through Proactive Behavior. The data used in this study are primary data from 30 employees at PT Toyota Nasmoco Tegal in Central Java, Indonesia. The sampling technique used in this research is non probability sampling. With the criteria of the employees who work at sales marketing division. Data collection techniques through questionnaires distributed directly through print media. The test in this study uses path analysis with the SPSS 26.0 program. The results of this study indicate that Knowledge Quality affects Proactive Behavior and Human Resources Performance. In addition, Proactive Behavior also acts as an important mediator in the relationship of Knowledge Quality to Human Resources Performance. This research is expected to be useful for service management science and practically also useful for improving the performance of the company.

Keywords: Knowledge Quality, Proactive Behavior, Human Resources Performance



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“MODEL PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE QUALITY* DAN *PROACTIVE BEHAVIOR* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI PT TOYOTA NASMOCO TEGAL”**. Sebagaimana disusun untuk memenuhi syarat mencapai gelar Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang selalu sabar memberikan arahan, pengetahuan, serta motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Segenap Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang sangat berharga.

5. Seluruh Staff Karyawan dan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Keluarga tercinta, bapak, ibu, kakak, dan keponakan atas curahan kasih sayang, untaian doa, semangat, dan motivasi yang tiada henti dan tidak ternilai harganya bagi penulis. Terima kasih atas semua yang telah engkau berikan, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada mereka.
7. Sahabat tersayang, Tiana, Selvy, Fafa, Elza, dan Esti yang selalu memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman dan semua pihak yang telah memberikan bantuan serta dukungan dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan yang dimiliki penulis dan hal lainnya. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat menyempurnakan skripsi ini sehingga dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

Semarang, 20 April 2024
Penulis



Bunga Asih Esti Mustika
NIM. 30402000084

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	7
2.2 <i>Knowledge Quality</i>	8
2.3 <i>Proactive Behavior</i>	11
2.4 Model Empirik.....	13
BAB III METODE PENELITIAN.....	15
3.1 Jenis Penelitian.....	15
3.2 Sumber Data.....	15
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	16
3.4 Responden.....	16
3.5 Variabel dan Indikator.....	17
3.6 Teknik Analisis Data.....	19
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	24

4.1	Deskripsi Objek Penelitian	24
4.1.1	Hasil Penyebaran Instrumen Penelitian	24
4.1.2	Karakteristik Responden	24
4.2	Deskripsi Variabel	26
4.2.1	Kinerja SDM (Y).....	27
4.2.2	<i>Knowledge Quality</i> (X)	28
4.2.3	<i>Proactive Behavior</i> (Z)	28
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	29
4.3.1	Uji Validitas	29
4.3.2	Uji Reliabilitas	31
4.4	Uji Asumsi Klasik	32
4.4.1	Uji Normalitas	32
4.4.2	Uji Multikolinearitas	33
4.4.3	Uji Heterokedastisitas	35
4.5	Analisis Regresi Linear Berganda	36
4.6	Uji F.....	38
4.7	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	39
4.8	Pengujian Hipotesis	40
BAB V PENUTUP.....		45
5.1	Kesimpulan.....	45
5.2	Saran.....	46
5.3	Keterbatasan Penelitian	47
DAFTAR PUSTAKA		48
LAMPIRAN.....		53

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Penjualan Kendaraan PT Toyota Nasmoco Tegal (Per Unit) Tahun 2019-2023	4
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator	18
Tabel 4.1 Karakteristik Usia Responden	25
Tabel 4.2 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden	25
Tabel 4.3 Karakteristik Masa Kerja Responden	26
Tabel 4.4 Kategori Rentang Skala	26
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM	27
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel <i>Knowledge Quality</i>	28
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel <i>Proactive Behavior</i>	29
Tabel 4.8 Uji Validitas Instrumen Penelitian	30
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	31
Tabel 4.10 Uji Normalitas Model 1	32
Tabel 4.11 Uji Normalitas Model 2	33
Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas Model 1	34
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas Model 2	34
Tabel 4.14 Uji Heterokedastisitas Model 1.....	35
Tabel 4.15 Uji Heterokedastisitas Model 2.....	35
Tabel 4.16 Analisis Regresi Model 1	36
Tabel 4.17 Analisis Regresi Model 2	37
Tabel 4.18 Uji F Model 1	38
Tabel 4.19 Uji F Model 2	39
Tabel 4.20 Uji Koefisien Determinasi Model 1	39
Tabel 4.21 Uji Koefisien Determinasi Model 2	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian 14



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pernyataan	54
Lampiran 2 Rekapitulasi Pernyataan Responden	56
Lampiran 3 Output SPSS	57



BAB I

PENDAHUALUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi telah menjadi bagian yang tidak dapat terpisahkan dari dunia modern kita saat ini, globalisasi telah memengaruhi segala aspek dalam kehidupan. Menurut Senadeera (2023) globalisasi mengacu pada proses meningkatnya keterkaitan dan saling ketergantungan antara masyarakat, ekonomi, dan budaya di seluruh dunia. Globalisasi secara signifikan berdampak pada pertumbuhan ekonomi, berkontribusi terhadap peningkatan perdagangan, investasi, serta kemajuan teknologi. Dalam globalisasi ekonomi, nilai produksi komoditi, pertumbuhan perusahaan, hingga peningkatan daya saing nasional bergantung pada pengetahuan dan penguasaan sumber daya manusia. Globalisasi pada hakikatnya terus menerus berdampak pada manajemen sumber daya manusia, dalam hal beradaptasi dengan berbagai perubahan sosial ekonomi dan tantangan yang akan dihadapi.

Industri otomotif merupakan satu dari banyak industri dengan pertumbuhan paling pesat di era globalisasi. Sebab aktivitas masyarakat sangat dipengaruhi oleh mobilitas. Kebutuhan akan alat transportasi telah menyebabkan perkembangan yang signifikan di pasar transportasi dalam negeri, sehingga menciptakan persaingan yang ketat di industri otomotif. Perkembangan industri otomotif saat ini diperkirakan akan terus berlanjut seiring dengan terus meningkatnya volume penjualan kendaraan nasional. Seiring dengan sengitnya persaingan pasar,

perusahaan perlu memiliki berbagai cara dan strategi untuk meningkatkan hasil penjualan. Maka dari itu untuk membentuk keunggulan kompetitif perusahaan, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul. SDM sendiri merupakan salah satu komponen yang penting dalam suatu perusahaan. Keberadaan SDM sangat penting dan mempunyai peran sebagai faktor sentral kesuksesan sebuah perusahaan. Hal tersebut didukung oleh Iskandar (2018) di mana SDM merupakan penggerak operasional suatu perusahaan dan menjadi garda terdepan dalam pelaksanaan bisnis, sehingga jika kinerja SDM suatu perusahaan baik maka kinerja bisnis perusahaan pun akan meningkat.

Kualitas SDM yang tepat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan secara optimal. Kinerja SDM merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam bekerja menurut standar tertentu yang berlaku pada tiap-tiap pekerjaan (Budiyanto & Mochklas, 2020). Ketika SDM dihadapkan dengan perubahan globalisasi, mereka dituntut untuk menjadi lebih proaktif. Konteks kerja yang dinamis mengharuskan SDM untuk tidak hanya menyesuaikan perilakunya terhadap perubahan saja, namun juga bereaksi terhadap lingkungan dan secara proaktif memulai perubahan (Grant & Ashford, 2008). Karyawan yang terlibat dalam perilaku perusahaan proaktif adalah mereka yang terlibat dalam perubahan di lingkungan kerja mereka (Griffin et al., 2007). Keberhasilan pelayanan SDM di suatu perusahaan tergantung pada partisipasi SDM dalam memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pelanggan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memiliki SDM yang bekerja secara proaktif untuk meningkatkan kinerja dan menjamin kepuasan pelanggan. Erdogan & Bauer (2005) menemukan bahwa *proactive behavior* berhubungan lebih

positif dengan kepuasan kerja, terutama bila karyawan memiliki keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. *Proactive behavior* mengacu pada tindakan sukarela untuk memulai perubahan serta mengembangkan cakupan peran pekerjaan (Crant, 2000). Bekerja secara proaktif akan berdampak membawa perusahaan pada perubahan, meningkatkan perbaikan melalui saran dan masukan, serta dapat memberikan solusi untuk penyelesaian masalah. Perilaku proaktif juga mendorong SDM untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan efektif, sehingga meningkatkan efektivitas perusahaan (Bateman & Crant, 1993). Selain itu, sikap proaktif juga memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi dibanding konsep manajemen lainnya dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Faktor pendorong lain dalam rangka penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah kualitas pengetahuan (*knowledge quality*). Mengingat bahwa pengetahuan telah dianggap sebagai pendorong utama keuntungan jangka panjang suatu perusahaan (Rodríguez et al., 2014). Pengetahuan yang sangat terspesialisasi, tepat waktu, dan akurat adalah faktor kunci bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif di lingkungan yang semakin inovatif dan dinamis (Vaio et al., 2021). Untuk memberikan kualitas pelayanan pelanggan yang optimal, SDM di perusahaan perlu memiliki *knowledge quality* yang mumpuni. Meningkatkan kualitas pengetahuan berarti memperoleh pengetahuan yang lebih berharga untuk menghasilkan produk baru sambil membawanya ke pasar lebih cepat, mengurangi biaya, serta meningkatkan penjualan. Menurut Gholami et al. (2013), bisnis yang tertarik untuk menjaga keunggulan kompetitif atas pesaing mereka membutuhkan peningkatan informasi dan pengetahuan.

Terdapat riset *gap* penelitian terdahulu pada variabel *knowledge quality*. Penelitian oleh Widodo et al., (2019) menyatakan bahwa variabel *knowledge quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun studi Muna (2022) menunjukkan bahwa *knowledge quality* memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM.

Pada hal ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada perusahaan otomotif PT Toyota Nasmoco Tegal. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan pada industri otomotif yang berfokus pada penjualan unit mobil serta penyedia pelayanan purna jual seperti bengkel perawatan juga menyediakan suku cadang. Toyota merupakan perusahaan mobil ternama yang konsisten menduduki posisi teratas penjualan mobil di seluruh Indonesia, termasuk di Kota Tegal. Namun berdasarkan hasil pra observasi, peneliti mendapatkan informasi mengenai masalah yang ada di PT Toyota Nasmoco Tegal yaitu pada fenomena di lapangan yang menunjukkan pencapaian indikator kinerja yang kurang maksimal. Dapat dibuktikan dengan data penjualan unit kendaraan di PT Toyota Nasmoco Tegal selama lima tahun terakhir, seperti pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Hasil Penjualan Kendaraan PT Toyota Nasmoco Tegal (Per Unit)
Tahun 2019-2023

Tahun Penjualan	Unit Kendaraan Terjual
2019	1.173
2020	940
2021	981
2022	1.080
2023	993

Sumber: PT Toyota Nasmoco Tegal

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa hasil penjualan perusahaan selama periode 2019 hingga 2023 mengalami fluktuasi penjualan yang tidak konsisten. Pencapaian peningkatan penjualan terjadi pada tahun 2021 hingga 2022 saja, sementara pada tahun 2020 dan 2023 penjualan mengalami penurunan. Hal tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja SDM pada perusahaan kurang maksimal. Rendahnya kinerja bisa jadi disebabkan oleh minimnya kualitas pengetahuan SDM terhadap produk dan pelayanan jasa, serta kurangnya proaktif SDM terhadap pekerjaan yang mereka hadapi menyebabkan kurang optimalnya kinerja mereka. Maka dari itu, penulis memilih variabel *knowledge quality* dan *proactive behavior* untuk menguji apakah kedua variabel tersebut dapat memengaruhi kinerja SDM. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengajukan judul penelitian “Model Pengembangan *Knowledge Quality* dan *Proactive Behavior* sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di PT Toyota Nasmoco Tegal”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan perbedaan studi dan fenomena di atas, maka rumusan masalah studi pada penelitian ini adalah “*Bagaimana meningkatkan kinerja SDM yang berbasis pada knowledge quality dan proactive behavior*”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana keterkaitan *knowledge quality* dan *proactive behavior* terhadap kinerja SDM di PT Toyota Nasmoco Tegal?
2. Bagaimana *knowledge quality* dan *proactive behavior* mampu meningkatkan kinerja SDM di PT Toyota Nasmoco Tegal?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *knowledge quality* dan *proactive behavior* terhadap kinerja SDM di PT Toyota Nasmoco Tegal.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis *knowledge quality* dan *proactive behavior* mampu meningkatkan kinerja SDM di PT Toyota Nasmoco Tegal.

1.4 Manfaat

- a. Manfaat teoritis dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia.
- b. Manfaat praktis menjadi sumber informasi dan referensi bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian yang mencakup *knowledge quality*, *proactive behavior*, dan kinerja SDM. Masing-masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja menurut Sinambela (2017) yaitu buah yang dapat dihasilkan oleh seorang karyawan atau tim di suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara sah, menurut adat istiadat dan etika, serta tanpa melanggar undang-undang, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Sedangkan kinerja menurut Mahsun (2016) mengacu pada tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan pada proses pencapaian tujuan, sasaran, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan dalam rencana strategis perusahaan. Menurut Rosmaini & Tanjung (2019) kinerja adalah sejauh mana individu menerapkan keterampilannya dan mengaplikasikannya pada strategi perusahaan, baik yang berkaitan dengan pencapaian sendiri maupun perusahaan.

Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kinerja SDM yaitu hasil kualitatif dan kuantitatif yang dicapai karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Serta menurut Simamora (2006) kinerja

SDM merupakan tingkat di mana karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada sejauh mana tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan dapat diselesaikan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM didefinisikan sebagai hasil pencapaian individu dari serangkaian proses atau kegiatan dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja yang baik melahirkan hal yang berharga bagi perusahaan dan juga karyawan itu sendiri (Purnomo et al., 2017). Mengingat penilaian kinerja sangat penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka perlu adanya indikator pengukuran kinerja SDM yang dapat digunakan secara tepat pada suatu perusahaan tertentu. Menurut Mulyadi & Pancasasti (2021) indikator-indikator kinerja SDM di antaranya yaitu: 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Ketepatan waktu, 4) Efektifitas, dan 5) Kemandirian.

2.2 Knowledge Quality

Sumber daya strategis perusahaan yang paling penting saat ini adalah *knowledge*, yang mana *knowledge* diperoleh, diciptakan, dan disebarluaskan secara sadar dengan metode yang berbeda, dengan fokus pada pengembangan perilaku karyawan yang sesuai dan dukungan pengembangan dari proses teknologi informasi. Oleh karena itu, tantangan perusahaan di masa depan adalah fokus serta berhati-hati dalam mengelola akuisisi dan pemeliharaan oleh SDM yang memiliki kekuatan unik untuk mendorong efisiensi terutama melalui inovasi, yang dihasilkan

dari kemampuan luas untuk mengubah pengetahuan yang ada menjadi pengetahuan baru (Lendzion, 2015). Pengelolaan *knowledge* dianggap menjadi salah satu hal terpenting dan menjadi sebuah ide baru dalam dunia modern kita saat ini serta hal tersebut juga memiliki pengaruh efektif pada keberhasilan bisnis dan organisasi (Alageeli & Aalyateem, 2015). Dalam memberikan keunggulan bersaing yang kompetitif, *knowledge* merupakan sumber daya vital dalam dunia perekonomian yang kompetitif dan dinamis (Grant, 1996). Menurut Widodo et al. (2019) *knowledge quality* kini menjadi faktor utama dalam memperoleh keunggulan kompetitif dan menghadapi perubahan yang cepat pada lingkungan bisnis. Maka dari itu perusahaan perlu meningkatkan *knowledge quality*. Dalam meningkatkan *knowledge quality* pada SDM, perusahaan dapat menerapkan *knowledge management*. Chidambaranathan & Rani (2015) menyatakan bahwa *knowledge management* adalah tentang konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, kemudian membagikannya dalam sebuah perusahaan. Dengan kata lain, *knowledge management* merupakan proses di mana perusahaan menciptakan nilai dari intelektual dan aset yang berbasis pengetahuan. Nonaka et al. (2002) menjelaskan *tacit knowledge* bersifat sangat personal, sulit untuk diformalisasikan sehingga tidak mudah untuk dikomunikasikan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* memiliki sifat formal dan sistematis, artinya mudah untuk dikomunikasikan serta dibagikan melalui komputer maupun dalam bentuk spesifikasi produk.

Menurut Yoo et al. (2011) *knowledge quality* adalah sejauh mana logika, hubungan, ide, dan situasi dapat dimanfaatkan serta diadaptasikan dalam konteks

yang relevan. Sedangkan Soo & Devinney (2003) menyatakan bahwa *knowledge quality* merupakan sebuah akuisisi pengetahuan yang berguna dan juga inovatif. *Knowledge* mendukung budaya perusahaan dan pemanfaatan teknologi informasi menggunakan *knowledge transfer* sebagai bagian penting dari *knowledge sharing*. (Al-Gharibeh, 2011). Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, *knowledge quality* adalah kemampuan tiap-tiap individu dalam mengelola pengetahuan serta bagaimana menerapkan pengetahuan tersebut dalam tindakan sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif.

Menurut Liebowitz (1999), dalam penerapan pengelolaan *knowledge* terdapat tiga proses dasar, yaitu *knowledge creation*, *knowledge sharing*, dan *knowledge implementing*. Tujuan utama dari pengelolaan *knowledge* adalah aplikasi sumber daya pengetahuan yang cepat, operatif, dan inventif untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Darroch, 2005). Soo & Devinney (2003) mengemukakan bahwa *knowledge quality* dapat diukur melalui frekuensi, kegunaan, serta inovatif. Sedangkan Nonaka (1994) menyatakan bahwa kualitas pada pengetahuan tidak dapat diukur melalui satu dimensi saja. Studi penelitian Yoo et al. (2011) memberikan tiga indikator pengukuran pada *knowledge quality* yaitu: 1) *Intrinsic knowledge quality* (Berkenaan dengan keandalan), 2) *Contextual knowledge quality* (Pengetahuan yang relevan terhadap lingkungan kerja) dan 3) *Actionable knowledge quality* (Pengetahuan terhadap produk dan jasa).

Yoo et al. (2011) menyatakan bahwa tingkat *knowledge quality* yang tinggi membantu perusahaan dengan bekerja lebih baik seperti, dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan, mampu mengembangkan produk atau jasa baru yang bermanfaat,

serta dapat meningkatkan penjualan. Hal ini karena *knowledge quality* yang tinggi dapat meningkatkan kemampuan *problem solving*, meningkatkan efisiensi proses, dan juga meningkatkan kinerja. Studi penelitian Widodo et al. (2019) menunjukkan hasil positif bahwa SDM dengan *knowledge quality* tinggi mampu meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis pertama yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Semakin tinggi knowledge quality, maka semakin tinggi kinerja SDM

2.3 Proactive Behavior

Kepribadian adalah kombinasi lengkap dari sifat, sikap, emosi, pola pikir, dan nilai-nilai yang mampu mempengaruhi seseorang untuk berperilaku benar dalam menanggapi lingkungannya. Salah satu ciri yang ingin dikembangkan perusahaan pada diri karyawannya adalah kepribadian proaktif. SDM dengan kepribadian proaktif cenderung menunjukkan perilaku proaktif seperti melampaui tugas pada *job description*, mencari *feedback*, memiliki keinginan untuk terus mempelajari pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan, serta memiliki inisiatif tinggi untuk bertemu dengan pelanggan (DuBrin, 2013). Menurut Lumpkin & Dess (2015), SDM dengan proaktif memiliki perspektif yang baik terhadap masa depan dengan mencari peluang dan melakukan antisipasi atas permintaan dan perubahan lingkungan yang mungkin terjadi, serta mampu memperkenalkan sebuah produk atau jasa sebelum pesaing. Salah satu contoh paling umum dari perilaku proaktif adalah mengambil inisiatif untuk memperbaiki situasi saat ini atau menciptakan situasi baru.

Konsep *Proactive behavior* awalnya diperkenalkan oleh Bateman & Crant (1993) sebagai perilaku yang tidak dapat dikendalikan oleh kekuatan situasional. Kerangka interaksionisme digunakan dalam konsepsi ini untuk menjelaskan hubungan antara individu dan lingkungannya. Adapun tindakan yang termasuk dalam konsep ini dapat ditandai dengan bertindak aktif, mengambil inisiatif, mampu mengenali peluang, serta tekun dalam menghadapi rintangan (Crant et al., 2017). Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *proactive behavior* merupakan kemampuan diri seseorang dalam mengendalikan hubungan antar individu dan lingkungan, memiliki inisiatif tinggi, serta mampu mencari peluang yang ada. Studi penelitian Buil et al. (2019) memberikan tiga indikator untuk variabel *proactive behavior* yaitu: 1) Mencari cara lebih baik, 2) Unggul mengidentifikasi peluang, dan 3) Menemukan cara baru.

Menurut Crant (1995) SDM akan lebih produktif jika mereka lebih proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kinerja yang lebih baik. Yang et al. (2020) menyatakan bahwa *proactive behavior* dapat mempengaruhi kinerja SDM, karena SDM dengan kepribadian proaktif cenderung mengambil inisiatif dan mencari cara untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Selain itu, inisiatif ini juga dapat memberikan manfaat bagi SDM, karena perusahaan memandang inisiatif SDM sebagai kinerja yang positif. Hasil studi Widodo et al. (2019) menunjukkan bahwa *proactive behavior* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

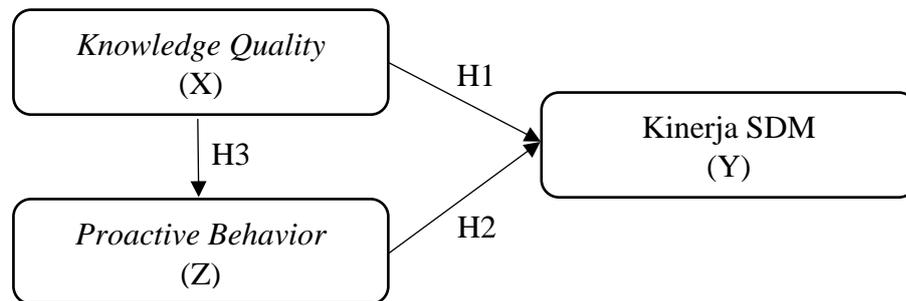
H2: Semakin tinggi proactive behavior, maka semakin tinggi kinerja SDM

Untuk menjadi perusahaan yang inovatif, membangun *knowledge sharing* dibutuhkan untuk dapat mencapainya. *Knowledge sharing* dapat dilakukan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk diskusi rutin, konferensi virtual, dan juga *workshop*. *Knowledge sharing* termasuk pada sikap proaktif dalam perusahaan, karena keterlibatan antar karyawan menghasilkan peluang baru dan inovasi serta meningkatkan kinerja perusahaan karena perusahaan dapat memimpin pasar dan meningkatkan profitabilitasnya. Sebagaimana Nonaka & Takeuchi (1995) menyatakan bahwa *knowledge* adalah tentang tindakan dan harus digunakan untuk tujuan tertentu. Pernyataan tersebut didukung oleh Waheed & Kaur (2016) bahwa pengetahuan yang tidak dapat diterapkan secara praktis oleh individu dalam kehidupan nyata bukanlah pengetahuan yang berkualitas. Sehingga perlu adanya tindakan proaktif atas penerapan *knowledge* yang dimiliki oleh SDM. Maka dari itu, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Semakin tinggi knowledge quality, maka semakin tinggi proactive behavior

2.4 Model Empirik

Berdasarkan kajian literatur dan beberapa dasar teori yang telah disebutkan sebelumnya, didapat kerangka pemikiran yang dihipotesiskan dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan tujuan mengkonfirmasi atau memperkuatnya, dengan harapan dapat memperkuat teori yang mendasarinya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian “*Explanatory Research*” yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis.

3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti dan berasal dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus (Cooper & Emory, 1998). Sumber data primer didapatkan dari opini responden yang diteliti, yaitu jawaban dari kuesioner, hasil observasi terhadap objek yang diteliti, dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali pada penelitian ini

berupa persepsi responden terhadap variabel penelitian kinerja SDM, *knowledge quality*, dan *proactive behavior*.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data publik yang telah dikumpulkan, namun tidak dimaksudkan untuk tujuan tertentu saja. Data sekunder dapat diperoleh dari beberapa sumber, antara lain artikel, jurnal penelitian, majalah, serta buku-buku ilmiah yang terkait dengan penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Penyebaran kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden secara langsung. Untuk menjamin kerahasiaan informasi, kuesioner dikirimkan langsung kepada pimpinan perusahaan dalam bentuk cetak dan kemudian dikembalikan dalam keadaan tertutup.

3.4 Responden

a. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2011) yaitu wilayah umum yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan menjadi subjek atau objek penelitiannya. Populasi penelitian ini yaitu

seluruh karyawan yang bekerja pada divisi *Sales Marketing* di PT Toyota Nasmoco Tegal, dengan jumlah total 30 orang.

b. Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2011) yaitu bagian dari populasi dari segi jumlah dan karakteristiknya. Oleh karena itu, pengambilan sampel hendaknya menggunakan metode tertentu berdasarkan pertimbangan yang ada. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan jenis *Non Probability Sampling*, yang berarti sampel tidak dipilih secara acak. Teknik *Non Probability Sampling* pada penelitian ini menggunakan sampel sensus, yaitu metode penarikan sampel yang mengambil seluruh anggota populasi. Penelitian menggunakan teknik sampel sensus karena jumlah populasi yang relatif kecil.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu kinerja SDM, *knowledge quality*, dan *proactive behavior*. Definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja SDM Hasil pencapaian individu dari serangkaian proses atau kegiatan dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja • Kuantitas kerja • Ketepatan waktu • Efektifitas • Kemandirian 	Mulyadi & Pancasasti (2021)
2	Knowledge Quality Kemampuan tiap-tiap individu dalam mengelola pengetahuan serta bagaimana menerapkan pengetahuan tersebut dalam tindakan sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intrinsic knowledge quality</i> • <i>Contextual knowledge quality</i> • <i>Actionable knowledge quality</i> 	Yoo et al. (2011)
4	Proactive Behavior Kemampuan diri seseorang dalam mengendalikan hubungan antar individu dan lingkungan serta memiliki inisiatif tinggi serta mampu mencari peluang yang ada.	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari cara lebih baik • Unggul mengidentifikasi peluang • Menemukan cara baru 	Buil et al. (2019)

Pengumpulan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan pengukuran *interval*, dan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6 Teknik Analisis Data

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas berfungsi menguji homogenitas item-item kuesioner pada setiap variabel untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dapat dikatakan valid ketika mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran variabel yang bersangkutan. Uji ini dilakukan dengan metode korelasi tunggal *product moment pearson*. Instrumen tersebut dapat dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari r tabel (Imam Ghozali, 2005).

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menentukan seberapa konsisten hasil ketika alat ukur yang sama digunakan untuk mengukur kondisi yang sama sebanyak dua kali atau lebih. Konsistensi tanggapan ditunjukkan oleh tingginya koefisien *alpha (cronbach)*. Instrumen tersebut dapat dikatakan reliabel jika nilai *alpha (cronbach)* lebih dari 0,600 (Imam Ghozali, 2005).

2. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan model regresi linear berganda mempergunakan asumsi bebas dari normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas, di mana:

a. Uji Normalitas

Tujuan digunakannya uji normalitas residual untuk melihat apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Seperti yang diketahui bahwa uji t dan uji f memberikan asumsi bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Metode yang digunakan sebagai kriteria uji normalitas adalah metode *Kolmogorov Smirnov* dengan kriteria = 5% atau 0,05 sebagai berikut ini:

- 1) Nilai Sig $a > 0,05$ maka data sampel tersebut berdistribusi normal.
- 2) Nilai Sig $a < 0,05$ maka data sampel tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas pada model regresi. Untuk melihat adanya multikolinearitas dalam model regresi, dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 , maka dapat dikatakan bahwa model regresi tidak terdapat penyakit multikolinearitas (Gujarati, 2003).

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas dilakukan untuk menguji model regresi apakah ada atau tidaknya kesamaan residual antara satu pengamatan ke pengamatan lain. Tingkat signifikan sebesar 5% dapat menjadi acuan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas. Apabila model regresi memiliki tingkat signifikan $< 5\%$ maka model tersebut

mengalami heteroskedastisitas, sedangkan model regresi yang memiliki tingkat signifikan $> 5\%$ maka model tersebut tidak mengalami heteroskedastisitas.

3. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Penggunaan *Path analysis* berfungsi untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang unik antar variabel yang disusun dalam urutan waktu. Dengan menggunakan *path analysis*, dapat memperkirakan besarnya hubungan kausal yang terjadi antara sejumlah variabel, serta hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung menunjukkan arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sebaliknya, pengaruh tidak langsung perlu melewati variabel lain. Dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi, dapat dilihat seberapa besar pengaruh langsung yang dimiliki oleh masing-masing variabel. Bentuk persamaan yang tersedia adalah sebagai berikut:

$$Z = b_1X + e$$

$$Y = b_1X + b_2Z + e$$

Keterangan:

X = *Knowledge Quality*

Z = *Proactive Behavior*

Y = Kinerja SDM

b = Koefisien Korelasi

e = *Residual*

a. Uji T

Dalam penelitian ini, uji T digunakan untuk mengukur kapasitas masing-masing variabel independen untuk mempengaruhi variabel dependen. Selain itu, uji T juga digunakan untuk menentukan apakah ada hubungan signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan nilai *significance level* 0.05 ($\alpha = 5\%$). Hipotesis dapat diterima atau ditolak dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan $t < 0.05$, maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan $t > 0.05$, maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Uji Model

Pengujian ini menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji ini berfungsi untuk mengetahui kelayakan suatu model. Apabila hasil pengujian menunjukkan:

1. $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, sehingga model yang dibangun dalam penelitian ini dinyatakan layak.
2. $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya secara simultan variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, sehingga model yang dibangun dalam penelitian ini dinyatakan tidak layak.

c. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dilihat dari nilai koefisien determinasi berganda (R^2). Dengan kata lain, nilai R^2 dihitung untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi variabel dependen. Apabila R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Artinya model yang digunakan semakin kuat dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Sebaliknya, dengan semakin kecilnya R^2 (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa kontribusi variabel independen terhadap variasi variabel dependen menjadi semakin kecil. Artinya model yang digunakan menjadi semakin lemah dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi berganda (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Hasil Penyebaran Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *knowledge quality* terhadap kinerja SDM dengan melalui *proactive behavior* di PT Toyota Nasmoco Tegal. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan PT Nasmoco Tegal pada divisi *Sales Marketing* yang telah mengisi kuesioner penelitian. Total 30 kuesioner telah disebarikan kepada responden dan dapat diolah oleh peneliti.

4.1.2 Karakteristik Responden

A. Usia

Dari 30 responden, sejumlah 14 (46,7%) merupakan responden dengan usia 21 sampai 30 tahun, 13 (43,3%) responden berusia 31 sampai dengan 40 tahun, dan 3 (10%) responden berusia 41 sampai dengan 50 tahun. Karakteristik usia responden dapat ditampilkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Usia			
No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	21 – 30 Tahun	14	46,7%
2	31 – 40 Tahun	13	43,3%
3	41 – 50 Tahun	3	10%
Total		30	100%

Sumber: Output SPSS 26, 2024

B. Pendidikan Terakhir

Dari 30 responden, 2 (6,7%) berpendidikan akhir Diploma III dan 28 (93,3%) berpendidikan akhir Sarjana. Dari rincian tersebut, dapat disimpulkan bahwa 93,3% responden penelitian didominasi oleh SDM dengan gelar sarjana. Karakteristik pendidikan terakhir responden dapat ditampilkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Pendidikan Terakhir			
No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	D3	2	6,7%
2	S1	28	93,3%
Total		30	100%

Sumber: Output SPSS 26, 2024

C. Masa Kerja

Pada kategori masa kerja, terdapat 19 (63,3%) responden bekerja selama 1 sampai dengan 5 tahun, 9 (30%) responden bekerja selama rentang waktu 6 sampai dengan 10 tahun, dan 2 (6,7%) responden memiliki rentang waktu kerja selama 11 sampai dengan 15 tahun.

Artinya, responden penelitian didominasi oleh SDM yang telah bekerja dalam rentang waktu 1 sampai dengan 5 tahun dengan persentase sebesar 63,3%. Karakteristik masa kerja responden disajikan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden

Masa Kerja			
No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	1-5 Tahun	19	63,3%
2	6-10 Tahun	9	30%
3	11-15 Tahun	2	6,7%
Total		30	100%

Sumber: Output SPSS 26, 2024

4.2 Deskripsi Variabel

Kriteria hasil penilaian dari rentan skala likert digunakan rumus berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{kelas}}$$

Maka, diperoleh perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Tabel 4.4
Kategori Rentang Skala

Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat tinggi

4.2.1 Kinerja SDM (Y)

Variabel kinerja SDM memiliki lima indikator dalam penelitian ini.

Hasil analisis deskriptif kinerja SDM disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM

<i>Descriptive Statistics</i>				
No	Indikator	N	Mean	Keterangan
1	Kualitas kerja	30	4.77	Sangat tinggi
2	Kuantitas kerja	30	4.60	Sangat tinggi
3	Ketepatan waktu	30	4.43	Sangat tinggi
4	Efektifitas	30	4.57	Sangat tinggi
5	Kemandirian	30	4.33	Sangat tinggi
Valid N (<i>listwise</i>)		30		

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Dari variabel kinerja SDM yang menggunakan pengukuran skala likert, telah dilakukan tabulasi data. Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 didapati bahwa variabel kinerja SDM dikategorikan sangat tinggi. Artinya, responden memiliki rata-rata kompetensi yang tinggi. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator kualitas kerja, yang memiliki nilai 4,77 yang artinya responden memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menunjang pekerjaannya. Sedangkan rata-rata terendah terdapat pada indikator kemandirian, dengan nilai 4,33, yang dapat diartikan bahwa responden penelitian merasa kurang mampu untuk bekerja secara mandiri.

4.2.2 Knowledge Quality (X)

Variabel berikutnya yang dilakukan analisis deskriptif yaitu *knowledge quality*. *Knowledge quality* sendiri memiliki tiga indikator.

Berikut adalah hasil deskriptif dari variabel *knowledge quality*.

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Quality*

<i>Descriptive Statistics</i>				
No	Indikator	N	Mean	Keterangan
1	<i>Intrinsic knowledge quality</i>	30	4.63	Sangat tinggi
2	<i>Contextual knowledge quality</i>	30	4.87	Sangat tinggi
3	<i>Actionable knowledge quality</i>	30	4.93	Sangat tinggi
Valid N (<i>listwise</i>)		30		

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan nilai rata-rata yang didapat dari jawaban responden memiliki kategori sangat tinggi. Adapun nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator *actionable knowledge quality* dengan nilai 4,93 yang dapat diartikan bahwa responden PT Toyota Nasmoco Tegal memiliki pengetahuan mengenai produk dan jasa yang baik dalam penjualan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator *intrinsic knowledge quality* dengan nilai 4,63 yang dapat diartikan bahwa responden cukup bisa memuaskan konsumen dengan pengetahuan yang dimilikinya.

4.2.3 Proactive Behavior (Z)

Variabel selanjutnya dalam penelitian ini yaitu *proactive behavior*.

Variabel *proactive behavior* memiliki tiga indikator. Adapun hasil

analisis deskriptif variabel *proactive behavior* pada tiga indikator sebagai berikut.

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel *Proactive Behavior*

<i>Descriptive Statistics</i>				
No	Indikator	N	Mean	Keterangan
1	Mencari cara lebih baik	30	4.50	Sangat tinggi
2	Unggul mengidentifikasi peluang	30	4.37	Sangat tinggi
3	Menemukan cara baru	30	4.10	Tinggi
Valid N (<i>listwise</i>)		30		

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Hasil dari analisis deskriptif pada Tabel 4.7 didapati bahwa nilai rata-rata dari tiga indikator yang merupakan jawaban dari responden memiliki rata-rata cukup tinggi. Pada hasil di atas didapati rata-rata tertinggi pada indikator mencari cara yang lebih baik dengan nilai sebesar 4,50 yang dapat diartikan bahwa responden karyawan PT Toyota Nasmoco Tegal memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam mencari cara yang lebih baik ketika memasarkan produk. Indikator dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator menemukan cara baru yang dapat diartikan bahwa karyawan PT Toyota Nasmoco Tegal cenderung terlalu nyaman dengan budaya kerja yang sudah biasa dijalankan.

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *product moment pearson correlation*, yaitu mengkorelasikan jawaban antara

masing-masing skor item dengan skor total pada tiap jawaban responden. Dasar pengambilan keputusan dengan metode *product moment pearson correlation* yaitu apabila r hitung $>$ r tabel. Hasil dari uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Uji Validitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Kinerja SDM (Y)	Kualitas Kerja	0,431	0,4226	Valid
		Kuantitas Kerja	0,692		
		Ketepatan Waktu	0,715		
		Efektivitas	0,629		
		Kemandirian	0,765		
2	<i>Knowledge Quality</i> (X)	<i>Intrinsic knowledge quality</i>	0,814	0,4226	Valid
		<i>Contextual knowledge quality</i>	0,611		
		<i>Actionable knowledge quality</i>	0,707		
3	<i>Proactive Behavior</i> (Z)	Mencari cara lebih baik	0,827	0,4226	Valid
		Unggul mengidentifikasi peluang	0,764		
		Menemukan cara baru	0,906		

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa hasil dari uji validitas instrumen penelitian dapat dikatakan valid. Nilai r tabel didapat dari:

$$df = n - 2$$

$$df = 30 - 2$$

$$df = 28$$

Nilai df yang didapat yaitu 28 dengan tingkat signifikan 0,05 menunjukkan nilai r tabel yaitu 0,4226. Pada tabel variabel dependen yaitu kinerja SDM (Y) dengan lima instrumen penelitian dikatakan valid. Kemudian pada variabel *knowledge quality* (X) dengan tiga

instrumen juga dikatakan valid. Variabel intervening *proactive behavior* (Z) juga dikatakan valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah instrumen penelitian yang digunakan mempunyai konsistensi apabila dilakukan secara berulang. Konsistensi tanggapan dapat ditunjukkan dengan nilai koefisien *cronbatch alpha*. Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbatch alpha* $> 0,600$. Berikut hasil uji reliabilitas.

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	<i>Cronbatch Alpha</i>	<i>Standar Reliable</i>	Keterangan
1	Kinerja SDM	0,665	0,600	Reliabel
2	<i>Knowledge Quality</i>	0,697	0,600	Reliabel
3	<i>Proactive Behavior</i>	0,773	0,600	Reliabel

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian ketiga variabel dikatakan reliabel sehingga layak untuk digunakan pada penelitian. Dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian pada variabel kinerja SDM, *knowledge quality*, dan *proactive behavior* dikatakan reliabel karena memenuhi kriteria di mana nilai *cronbatch alpha* $> 0,600$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen penelitian konsisten.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas residual data berfungsi untuk mengetahui normal atau tidaknya data yang terdistribusi. Uji normalitas pada penelitian ini dengan menggunakan alat *one-sample kolmogorov smirnov test* pada program SPSS 26. Di mana ketentuan normal atau tidaknya distribusi residual yaitu jika nilai signifikan $> 0,05$. Berikut hasil uji normalitas.

Tabel 4.10
Uji Normalitas Model 1

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		<i>Unstandardized Residual</i>
N		30
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1,65897147
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,125
	<i>Positive</i>	0,079
	<i>Negative</i>	-0,125
<i>Test Statistic</i>		0,125
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,200 ^{c,d}
<i>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</i>	<i>Sig.</i>	0,697 ^e

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Hasil uji normalitas Model 1 pada Tabel 4.10 menunjukkan nilai signifikan 0,697. Dapat disimpulkan bahwa artinya residual terdistribusi secara normal karena lebih dari 0,05.

Tabel 4.11
Uji Normalitas Model 2

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		30
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1,78567223
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,150
	<i>Positive</i>	0,150
	<i>Negative</i>	-0,123
<i>Test Statistic</i>		0,150
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,085 ^c
<i>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</i>	<i>Sig.</i>	0,460 ^d

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Hasil uji normalitas pada Tabel 4.11 menunjukkan hasil nilai signifikan sebesar 0,460 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual terdistribusi dengan normal.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas berfungsi untuk mengetahui adanya kolerasi pada model regresi penelitian antar variabel. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Ketentuan untuk melihat apakah terjadi multikolinearitas atau tidak pada model regresi yaitu jika nilai *tolerance* > 0,10 serta nilai VIF < 10. Hasil dari pengujian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Uji Multikolinearitas Model 1

<i>Coefficients^a</i>			
<i>Collinearity Statistics</i>			
Model 1	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Knowledge Quality</i>	1,000	1,000	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Dependent Variable: Proactive Behavior

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Hasil uji multikolinearitas pada Model 1 diketahui bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen dengan variabel dependen. Dapat diketahui melalui nilai *tolerance* yaitu $1,000 > 0,10$ serta nilai VIF yaitu $1,000 < 10$. Sehingga, hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel.

Tabel 4.13
Uji Multikolinearitas Model 2

<i>Coefficients^a</i>			
<i>Collinearity Statistics</i>			
Model 2	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Knowledge Quality</i>	0,939	1,065	Tidak Terjadi Multikolinearitas
<i>Proactive Behavior</i>	0,939	1,065	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Hasil uji multikolinearitas pada Model 2 dapat diketahui bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel karena nilai *tolerance* pada variabel *knowledge quality* sebesar $0,939 > 0,10$. Serta nilai VIF sebesar $1,065 < 10$. Pada variabel *proactive behavior* nilai *tolerance* sebesar $0,939 > 0,10$. Serta nilai VIF sebesar $1,065 < 10$.

4.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas berfungsi untuk menguji apakah model regresi dalam penelitian terdapat perbedaan varian pada model regresi antar residu pengamatan. Model regresi penelitian yang baik yaitu tidak terjadi heterokedastisitas di mana nilai signifikan $> 0,05$. Berikut tabel hasil uji heterokedastisitas.

Tabel 4.14
Uji Heterokedastisitas Model 1

Coefficients^a		
Model 1	Sig.	Keterangan
<i>Knowledge Quality</i>	0,502	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Dependent Variable: Proactive Behavior

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan nilai signifikan pada variabel *knowledge quality* sebesar $0,502 > 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas dan dinyatakan lolos ke analisis selanjutnya.

Tabel 4.15
Uji Heterokedastisitas Model 2

Coefficients^a		
Model 2	Sig.	Keterangan
<i>Proactive Behavior</i>	0,358	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
<i>Knowledge Quality</i>	0,458	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai signifikan variabel *proactive behavior* sebesar $0,358 > 0,05$. Dan variabel *knowledge quality* sebesar $0,458 > 0,05$. Hal ini mengidentifikasi bahwa tidak terdapat gangguan heterokedastisitas pada model regresi.

4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda berfungsi untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pada penelitian ini akan dilihat pengaruh dari model regresi pertama yaitu variabel *knowledge quality* terhadap variabel *proactive behavior*. Kemudian untuk model regresi kedua akan dilihat pengaruh *knowledge quality* dan *proactive behavior* terhadap kinerja SDM. Berikut tabel hasil analisis regresi.

Tabel 4.16
Analisis Regresi Linear Berganda Model 1

<i>Coefficients^a</i>					
Model 1	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>			
<i>(Constant)</i>	6,461	0,194		33,318	
<i>Knowledge Quality</i>	0,451	0,013	0,988	33,614	0,000

Dependent Variable: Proactive Behavior

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dirumuskan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + BX + e$$

$$Y = 6,461 + 0,451X + e$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa

1. Nilai konstanta (a) memiliki nilai positif sebesar 6,461. Nilai positif menunjukkan pengaruh yang searah antar variabel independen dengan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge quality* bernilai 0% atau tidak mengalami perubahan, maka nilai *proactive behavior* adalah 6,461.

2. Nilai koefisien regresi variabel *knowledge quality* yaitu 0,451 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen dengan variabel dependen. Hal ini menunjukkan jika *knowledge quality* mengalami kenaikan 1%. Maka *proactive behavior* akan naik sebesar 0,451.

Tabel 4.17
Analisis Regresi Linear Berganda Model 2

Model 2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	25,226	1,355		18,614	0,000
<i>Knowledge Quality</i>	0,781	0,095	1,609	8,264	0,000
<i>Proactive Behavior</i>	0,675	0,207	0,634	3,257	0,003

Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.17 tersebut, maka persamaan yang diperoleh adalah:

$$Y = a + BX + BZ + e$$

$$Y = 25,226 - 0,781X + 0,675Z + e$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

1. Nilai konstanta (a) 25,226 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan pengaruh yang searah antar variabel independen dengan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge quality* dan *proactive behavior* bernilai 0% atau tidak mengalami perubahan, maka nilai kinerja SDM 25,226.
2. Nilai koefisien regresi *knowledge quality* (X) memiliki nilai 0.781 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel

independen dengan variabel dependen. Hal ini menunjukkan jika *knowledge quality* mengalami kenaikan 1% maka kinerja SDM akan naik sebesar 0,781 dengan variabel nilai independen lainnya dianggap konstan.

3. Nilai koefisien regresi variabel *proactive behavior* (Z) sebesar 0,675 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen dengan variabel dependen. Hal ini menunjukkan jika variabel *proactive behavior* mengalami kenaikan 1% maka kinerja SDM akan naik sebesar 0,675 dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.

4.6 Uji F

Uji F dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menafsir nilai aktual dalam statistik. Uji F dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 atau 5%. Berikut hasil uji F yang dilakukan pada SPSS.

Tabel 4.18
Uji F Model 1

ANOVA ^a					
Model 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5,153	1	5,153	1129,912	0,000 ^b
Residual	0,128	28	0,005		
Total	5,281	29			

a. *Dependent Variable: Proactive Behavior*
b. *Predictors: (Constant), Knowledge Quality*

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Tabel 4.18 didapati nilai F sebesar 1129,912 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa model regresi pertama

layak digunakan untuk penelitian dan variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 4.19
Uji F Model 2

ANOVA ^a					
Model 2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5,830	2	2,915	531,950	0,000 ^b
Residual	0,148	27	0,005		
Total	5,978	29			

a. *Dependent Variable: Kinerja SDM*

b. *Predictors: (Constant), Proactive Behavior, Knowledge Quality*

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Tabel 4.19 dapat dilihat hasil nilai F sebesar 531,950 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa model regresi kedua layak digunakan pada penelitian, dan variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

4.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 berfungsi untuk mengetahui besarnya variabel independen mampu menjelaskan hubungan terhadap variabel dependen dalam model regresi.

Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi.

Tabel 4.20
Uji Koefisien Determinasi Model 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,988 ^a	0,976	0,975	0,06753

Predictors: (Constant), Knowledge Quality

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.20, diperoleh hasil *adjusted R square* sebesar 0,975 atau 97,5%. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa *knowledge quality* mampu menjelaskan variabel *proactive behavior* sebesar 97,5%, sedangkan nilai sisanya yaitu $100\% - 97,5\% = 2,5\%$ dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 4.21
Uji Koefisien Determinasi Model 2

<i>Model Summary</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	0,988 ^a	0,975	0,973	0,07403

Predictors: (Constant), Proactive Behavior, Knowledge Quality

Sumber: Output SPSS 26, 2024

Berdasarkan Tabel 4.21, diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,973 atau 97,3%. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa *knowledge quality* dan *proactive behavior* mampu menjelaskan kinerja SDM sebesar 97,3%, sedangkan nilai sisanya yaitu $100 - 97,3\% = 2,7\%$ dijelaskan oleh variabel lainnya.

4.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian T dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian mengenai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil dari uji T pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Tabel 4.17 menunjukkan variabel *knowledge quality* memiliki nilai signifikan Uji T $0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien B 0,781 bernilai positif. Dapat dinyatakan bahwa, H_0 ditolak dan H_a **diterima**. Maka dapat

dikatakan secara parsial, *knowledge quality* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan hasil penelitian dan uji yang dilakukan dapat dikatakan bahwa variabel *knowledge quality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan nilai B sebesar 0,781. Penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge quality* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM. Dalam melaksanakan aktivitas di perusahaan, SDM perlu memiliki kualitas pengetahuan yang baik untuk menunjang pekerjaan mereka. *Knowledge quality* menjadi faktor pendorong SDM di mana pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan, pengalaman kerja, dan juga pelatihan, memungkinkan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Pengetahuan yang berkualitas penting dimiliki untuk meningkatkan kapasitas SDM dengan tujuan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, sehingga kinerja mereka dapat optimal.

Dengan pengetahuan yang mereka miliki, SDM dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih andal dan lebih disiplin waktu. SDM mampu memanfaatkan pengetahuan yang relevan untuk mereka aplikasikan dalam memahami produk, pelayanan kepada pelanggan, serta unggul dalam memahami lingkungan kerja mereka.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana & Yahya (2022) dan Khaerana (2022) yang memperoleh hasil *knowledge quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Serta

penelitian yang dilakukan oleh Dayanti et al., (2022) juga memberikan hasil bahwa *knowledge quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

2. Hipotesis 2

Tabel 4.17 menunjukkan variabel *proactive behavior* memiliki nilai signifikan Uji T $0,003 < 0,05$ dengan nilai koefisien B 0,675. Dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a **diterima**. Maka dapat dikatakan bahwa secara parsial, *proactive behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

Dalam penelitian serta uji yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *proactive behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan nilai signifikan $0,003 < 0,05$ dan nilai B sebesar 0,675. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *proactive behavior* terhadap kinerja SDM. Dalam melaksanakan aktivitas di perusahaan, SDM perlu memiliki sikap proaktif yang baik untuk meningkatkan kinerjanya. Di mana sikap proaktif ini dapat terimplemetasi melalui mencari cara yang lebih baik, unggul dalam mengidentifikasi peluang, dan menemukan cara baru untuk meningkatkan kinerja SDM. Jika sikap proaktif SDM tinggi maka akan memaksimalkan kinerja SDM itu sendiri.

Sikap proaktif yang dimiliki SDM didorong melalui kualitas pengetahuan baik yang dimilikinya. Ketika SDM dapat mengidentifikasi peluang dan menemukan cara yang lebih efisien serta memanfaatkannya dengan sikap proaktif tersebut, maka akan meningkatkan kinerja SDM yang

dimiliki perusahaan. Melalui sikap proaktif tersebut, SDM dapat meningkatkan produktivitas pada perusahaan, yang mana mereka tidak hanya menunggu instruksi dari atasan saja, tetapi secara aktif memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja SDM.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nabila & Ratnawati (2020) dan Tyas et al. (2024) yang memperoleh hasil *proactive behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Serta penelitian yang dilakukan oleh Nasution & Santoso (2024) juga memberikan hasil bahwa *proactive behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

3. Hipotesis 3

Tabel 4.16 menunjukkan variabel *knowledge quality* memiliki nilai signifikan Uji T $0,000 < 0,05$ dengan nilai B sebesar 0,451. Dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a **diterima**. Maka dapat dikatakan bahwa secara parsial *knowledge quality* berpengaruh signifikan terhadap *proactive behavior*.

Dalam penelitian serta uji yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *knowledge quality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *proactive behavior* dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dan nilai B sebesar 0,451. Penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge quality* merupakan faktor yang berpengaruh terhadap sikap proaktif SDM. Dalam melaksanakan aktivitas di perusahaan perlu memiliki kualitas pengetahuan yang baik. Keterlibatan ini dapat terimplementasi dengan berbagai

instrumen, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian ketika SDM melakukan pekerjaan. Jika SDM memiliki kualitas pengetahuan yang baik maka akan memiliki sikap proaktif yang tinggi.

Hal ini berhubungan dengan teori yang mengatakan keterkaitan antara kualitas pengetahuan dan sikap proaktif seseorang terhadap pekerjaan maupun perusahaannya. Seseorang dengan kualitas pengetahuan yang baik dan pemahaman yang mendalam, cenderung lebih memahami lingkungan kerja dengan lebih baik. Hal ini membantu mereka untuk secara lebih efektif mengidentifikasi peluang baru atau ancaman potensial, yang menjadi landasan untuk berperilaku proaktif. Dengan hal tersebut, SDM akan dapat menciptakan solusi baru atau solusi yang lebih efektif terhadap pekerjaannya untuk mencapai tujuannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo et al. (2019) yang memperoleh hasil *knowledge quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *proactive behavior*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan bukti empiris hubungan antara *knowledge quality*, *proactive behavior*, dan kinerja SDM. Metode pengolahan data menggunakan program SPSS versi 26. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 30 sampel SDM di PT Toyota Nasmoco Tegal. Metode analisa yang digunakan yaitu *path analysis* sehingga menghasilkan kesimpulan sebagaia berikut:

1. *Knowledge Quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, apabila *Knowledge Quality* pada SDM divisi *Sales Marketing* ditingkatkan, maka kinerja mereka juga akan meningkat.
2. *Proactive Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, apabila *Proactive Behavior* pada SDM divisi *Sales Marketing* ditingkatkan, maka kinerja mereka juga akan meningkat.
3. *Knowledge Quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Proactive Behavior*. Artinya apabila *Knowledge Quality* pada SDM divisi *Sales Marketing* ditingkatkan, maka *Proactive Behavior* mereka juga akan meningkat.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat digunakan oleh PT Toyota Nasmoco Tegal untuk meningkatkan kinerja SDM dengan cara:

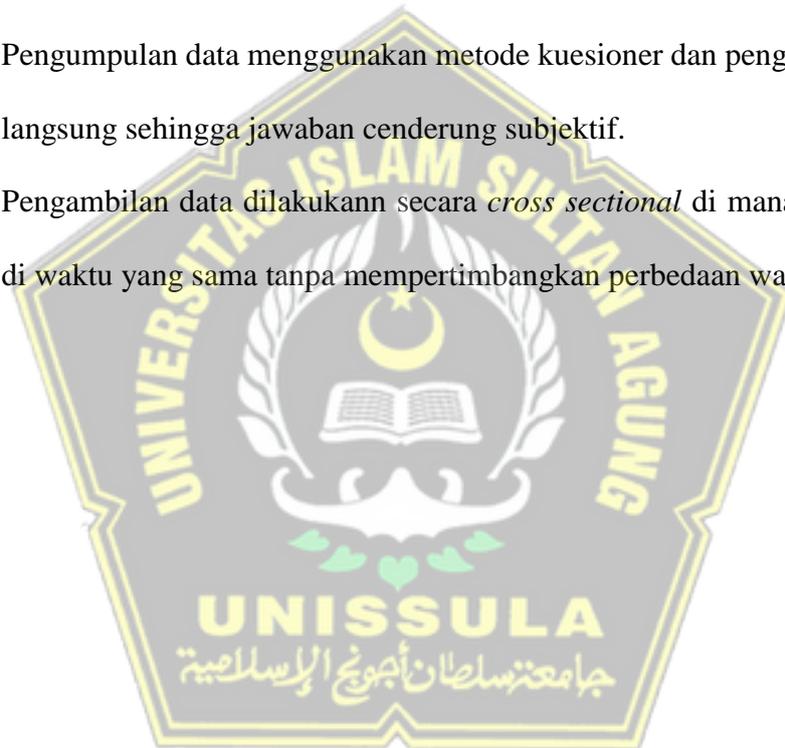
1. Terkait variabel *knowledge quality* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja SDM pada PT Toyota Nasmoco Tegal. Perusahaan perlu terus meningkatkan pengetahuan SDM yang meliputi *intrinsic knowledge quality* SDM dengan cara memberikan program pelatihan seperti *workshop* rutin serta dengan meningkatkan keterampilan manajemen waktu SDM. Selanjutnya, tingkatkan *contextual knowledge quality* SDM dengan cara membangun lingkungan kerja yang kolaboratif sehingga SDM dapat saling berbagi pengetahuan dan lebih memahami lingkungan kerja mereka. Terakhir, tingkatkan *actionable knowledge quality* SDM dengan menerapkan pengawasan dan memberikan evaluasi yang membangun untuk membantu SDM dalam memperbaiki diri.
2. Terkait variabel *proactive behavior* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM pada PT Toyota Nasmoco Tegal. Manajer perlu mendorong SDM agar mereka memiliki inisiatif tinggi untuk mencari tahu cara yang lebih baik dalam bekerja dengan cara memberikan bonus dan insentif kepada mereka. Perusahaan juga harus mengembangkan keterampilan *problem solving* agar SDM mampu unggul dalam mengidentifikasi peluang dengan cara *brainstorming* antar tim untuk saling bertukar ide. Serta perusahaan juga perlu mendukung SDM untuk bisa mencari cara baru dalam

bekerja dengan memberikan fasilitas yang memadai sehingga mereka mampu untuk berinovasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini tidak dapat dipungkiri terdapat keterbatasan selama proses penelitian berikut keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan pengamatan secara langsung sehingga jawaban cenderung subjektif.
2. Pengambilan data dilakukann secara *cross sectional* di mana data diambil di waktu yang sama tanpa mempertimbangkan perbedaan waktu.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Gharibeh, K. (2011). The Knowledge Enablers of Knowledge Transfer: An Empirical Study in Telecommunications Companies. *IBIMA Business Review Journal*, 2011, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2011.328944>
- Alageeli, O. M., & Aalyateem, A. M. A. (2015). The Role of the Tacit Knowledge in Developing the Human Resources: Critical Analytical Study of the Knowledge Centre in the Industrial Commercial Chamber in Jeddah, the Kingdom of Saudi Arabia. *Procedia Computer Science*, 65(Iccmit), 469–478. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.123>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan: ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja*. (A. Mukhlis (ed.)). CV. AA. RIZKY.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *International Journal of Hospitality Management Transformational leadership and employee performance : The role of identification, engagement and proactive personality*. 77(May 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chidambaranathan, K., & Rani, S. B. S. (2015). Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study. *Library and Information Science Research*, 37(4), 363–369. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.11.002>
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1998). *Metode Penelitian Bisnis Jilid 2* (6th ed.). Erlangga.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.532>

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Crant, J. M., Hu, J., & Jiang, K. (2017). *Proactive Personality : A twenty-year review*. July, 194–225.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Dayanti, P. R., Iqbal, M., & Prakasa, Y. (2022). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Individual Innovation Capability Sebagai Variabel Intervening Studi pada Karyawan PT . Bank Rakyat Indonesia (Persero). *Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Tanjungpura*, 78(1), 315–324.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123(September 2020), 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- DuBrin, A. J. (2013). Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations. In *Edward Elgar Publishing Limited*. <https://doi.org/10.4337/9781781006405>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality : the Role of. *Personnel*, 859–891.
- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: An empirical study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205–216. <https://doi.org/10.12700/aph.10.02.2013.2.14>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role

- performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Khaerana, K. (2022). Peran Knowledge Management Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 255. <https://doi.org/10.35906/jurman.v8i2.1214>
- Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32(6), 894–907. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.005>
- Lenzion, J. P. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 674–680. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.303>
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37–40. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199903\)6:1<37::AID-KPM40>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199903)6:1<37::AID-KPM40>3.0.CO;2-M)
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2015). LINKING TWO DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION TO FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENT AND INDUSTRY LIFE CYCLE. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 16(3), 119–144. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Maulana, Z., & Yahya, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal AKTUAL*, 20(2), 187–193. <https://doi.org/10.47232/aktual.v20i2.220>
- Mulyadi, A., & Pancasasti, R. (2021). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan

- Melalui Motivasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 11–21.
<https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1754>
- Muna, M. N. I. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Human Capital Sebagai Pemediasi. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 1–10.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(4), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Nasution, T. M., & Santoso, A. (2024). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis , Berbagi Pengetahuan Dan Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Karyawan PT . BPRS Mitra Mentari Sejahtera Ponorogo. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(3), 493–503.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *International Journal of Technology Management*, 5(1), 14–37.
<https://doi.org/doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2002). SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Managing Industrial Knowledge - Creation, Transfer and Utilization*, 33(1), 5–34.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Purnomo, H., Djudi, M., & Mayowan, Y. (2017). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Tetap PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol*, 48(1), 29–35.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Senadeera, M. (2023). From a Point of View. *Globalization from a Socio-Economic Point of View*, April, 233-C14P30.

<https://doi.org/10.1093/oso/9780192871411.003.0015>

- Soo, C. W., & Devinney, T. M. (2003). The Role of Knowledge Quality in Firm Performance. *Third European Conference on Organizational Knowledge Learning and Capabilities*, 23.
- Tyas, C. W., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepribadian Proaktif Pada Kantor Balai Besar Wilayah Sungai Brantas*. 5(1), 2617–2627.
- Waheed, M., & Kaur, K. (2016). Knowledge quality: A review and a revised conceptual model. *Information Development*, 32(3), 271–284. <https://doi.org/10.1177/0266666914539694>
- Widodo, Nurcholis, L., Nugroho, M., & Wikaningrum, T. (2019). The development model of the influence of knowledge quality towards organizational performance based on entrepreneurial learning. *International Journal for Quality Research*, 13(3), 521–538. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.03-02>
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267–287. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0244>
- Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). Knowledge quality: antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 329–343. <https://doi.org/10.1108/13673271111119727>