

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang “Pengaruh *Job Demand*, Perilaku Proaktif dan *Reward* Terhadap Kinerja karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Lamongan” tidak lepas dari acuan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu diharapkan dapat memperkuat landasan teori dari penelitian saat ini. Dan penelitian terdahulu bisa menjadi bahan pertimbangan untuk evaluasi bagi penelitian selanjutnya.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Lofty Yulius Yoshua Sihaan (2019) Universitas Lambung Mangkurat dengan judul Pengaruh *Job Demand* Terhadap Kinerja Anggota Polri Dengan Variabel Stres Dan *Burnout* Sebagai Variabel Mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuessioner. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa Pengaruh *job demand* terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,634 dengan T-statistic sebesar  $4,143 > 1,96$ . Hal ini berarti *job demand* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu hipotesis ketiga pada penelitian ini yang berbunyi “*job demand* berpengaruh terhadap terhadap kinerja bagi anggota Polri di Satker Disternarkoba Polda Kalsel” dinyatakan diterima.

Penelitian terdahulu selanjutnya diambil dari Christina Kurnia dan Aslam Mei Nur Widigdo (2021) Universitas Mercu Buana Indonesia dengan judul *Effect Of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity On Employee Performance At Pt Jaya Lautan Global With Employee Well-Being As A Mediation Variable*. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. *Job demands* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu selanjutnya diambil dari Rini Saban (2022) Universitas Khairun Ternate dengan judul Pengaruh Kepribadian Proktif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kota Ternate. Model analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda, dan metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 46 responden. Dengan teknik pengolahan data menggunakan SPSS 16 *for windows*. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepribadian proaktif terhadap kinerja pegawai di sekretariat DPRD Kota Ternate.

Penelitian terdahulu lainnya diambil dari Miranti Sukmajati dan

Suharnomo (2020) Universitas Diponegoro dengan judul Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Karir Dan Kinerja Karyawan Dengan Kreativitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu data primer berupa wawancara dengan responden dan hasil kuesioner melalui *google form link*, dan data sekunder diperoleh dari pengolahan data primer dengan menggunakan model SEM sebagai alat analisis data. Hasil dari penelitian ini adalah kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *critical ratio*  $2.387 > 1.96$  serta nilai probabilitas  $.017 < 0.05$ . sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima.

Penelitian terdahulu lainnya diambil dari Aurilia Triani Aryaningtias (2019) STIEPARI dengan judul Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang Empat di Kota Semarang. Penelitian ini menguji pengaruh kepribadian proaktif, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan data 200 karyawan hotel bintang empat di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian proaktif, kompetensi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu lainnya diambil dari Handika Wiwin dan

Agustian (2020) Universitas Bina Darma dengan judul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan menunjukkan bahwa diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam, TBK Unit Kertapati Palembang

Penelitian terdahulu lainnya diambil dari Rizki Ayu Pramesti, *et al* (2019) Universitas Sam Ratulangi Manado dengan judul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil uji t diperoleh t hitung untuk variabel *reward* adalah sebesar 0,652 dengan signifikansi 0,000. Nilai sig uji t yang lebih kecil (<) dari 0,05 yang menunjukkan diterima hipotesis yang menyatakan *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada KFC Artha Gading.

Penelitian terdahulu lainnya diambil dari Sri Sumarjati dan Sri Siswani (2021) Universitas Respati Indonesia dengan judul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi Field Execution Management. Sampel penelitian ini menggunakan *probability sampling*, dimana teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Metode yang digunakan adalah

metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi yang diperoleh dari responden. Hasil hipotesis menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau H1 diterima.

Penelitian terdahulu lainnya diambil dari Walters T. Ngwa, *et al* (2019) University of Nigeria dengan judul *Effect Of Reward System On Employee Performance Among Selected Manufacturing Firms In The Littoral Region Of Cameroon*. Survei penelitian ini menggunakan sampel 538 karyawan yang diambil dari 5146 karyawan dari sepuluh perusahaan manufaktur terpilih di wilayah Littoral Kamerun. Sampel dipilih dengan menggunakan rumus Cochran untuk sampel populasi hingga pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara sistem penghargaan dengan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu lainnya diambil dari Novalina Erari (2021) Universitas Terbuka, Indonesia dengan judul *The Effect Of Organizational Commitment, Competency, And Reward On Employee Performance : Lessons From Indonesia Local Government*. Teknik sampling probabilitas digunakan untuk menganalisis direkrut-185 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1

## Matrik Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	VARIABEL BEBAS/ INDEPENDEN / X	VARIABEL TERIKAT/ DEPENDEN/ Y	VARIABEL MEDIASI, MODERATOR KONTROL (JIKA ADA)	TUJUAN PENELITIAN	HASIL/ PEMBAHASAN
1.	Lofty Yulius Yoshua Sihaan	Pengaruh <i>Job Demand</i> Terhadap Kinerja Anggota Polri Dengan Variabel Stres Dan <i>Burnout</i> Sebagai Variabel Mediasi	<i>JOB DEMAND</i> (X)	KINERJA ANGGOTA POLRI (Y)	VARIABEL STRES(Z1) DAN <i>BURNOUT</i> (Z2)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh antara <i>job demand</i> terhadap kinerja anggota polri dengan variabel <i>burnout</i> dan stress sebagai variabel mediasi.	Hasil dari penelitian ini adalah <i>job demand</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu hipotesis ketiga pada penelitian ini yang berbunyi “ <i>job demand</i> berpengaruh terhadap kinerja bagi anggota Polri di Satker Disternarkoba Polda Kalsel” dinyatakan diterima.
2	Christina Kurnia dan Aslam Mei Nur Widigdo	<i>Effect Of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity On Employee Performance</i>	<i>WORK-LIFE BALANCE</i> (X1), <i>JOB DEMAND</i> (X2), <i>JOB INSECURITY</i> (X3)	<i>ON EMPLOYEE PERFORMANCE</i> (Y)	<i>EMPLOYEE WELL</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>work-life balance, job demand, job insecurity</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> dan <i>job demand</i> berpengaruh positif dan

		<i>At Pt Jaya Lautan Global With Employee Well-Being As A Mediation Variable</i>				terhadap kinerja karyawan dengan kesejahteraan karyawan sebagai variabel mediasi.	signifikan terhadap employee being. Tuntutan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Rini Saban	Pengaruh Kepribadian Proktif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kota Ternate	KEPRIBADIAN PROKTIF (X1), MOTIVASI KERJA (X2)	TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y)		Tujuan penelitian ini adalah untuk mngetahui pengaruh kepribadian proaktif dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Ternate	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepribadian proaktif terhadap kinerja pegawai di secretariat DPRD Kota Ternate.
4	Miranti Sukmajati dan Suharnomo	Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kepuasan Karir Dan Kinerja Karyawan Dengan Kreativitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening	KEPRIBADIAN PROAKTIF (X1)	KEPUASAN KARIR (Y1), KINERJA KARYAWAN (Y2)	KREATIVITAS KARYAWAN	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh personalitas proaktif terhadap kepuasan karir dan kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel	Berdasarkan pada hasil pengujian, variabel dibutuhkan kepribadian proaktif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan

						intervening.	bahwa hipotesis 5 diterima.
5	Aurilia Triani Aryaning tias	Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang Empat Di Kota Semarang	KEPRIBADIAN PROAKTIF (X1), KOMPETENSI (X2), BUDAYA ORGANISASI (X3)	KINERJA KARYAWAN		Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepribadian proaktif, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan data 200 karyawan Hotel Bintang Empat di Semarang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian proaktif, kompetensi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Handika Wiwin dan Agustian	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang	<i>REWARD</i> (X1), <i>PUNISHMENT</i> (X2)	KINERJA KARYAWAN (Y)		Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam, TBK Unit Kertapati Palembang.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Asam, TBK Unit Kertapati Palembang
7	Rizki Ayu Pramesti, et al.	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap	<i>REWARD</i> (X1), <i>PUNISHMENT</i> (X2)	KINERJA KARYAWAN (Y)		Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui	Dari hasil analisis menunjukkan <i>reward</i>

		Kinerja Karyawan Kfc Artha Gading				pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan KFC Artha Gading Jakarta Utara.	berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada KFC Artha Gading.
8	Sri Sumarjati dan Sri Siswani	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi <i>Field Execution Management</i>	<i>REWARD</i> (X1), <i>PUNISHMENT</i> (X2)	KINERJA KARYAWAN (Y)		Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan, pengaruh <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh <i>reward</i> terhadap <i>punishment</i> pada PT Unilever Indonesia Tbk Jakarta divisi <i>field Execution management</i> .	Hasil hipotesis menunjukkan bahwa <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau H1 diterima.
9	Walters T. Ngwa, et al	<i>Effect Of Reward System On Employee Performance Among Selected</i>	<i>REWARD SYSTEM</i> (X1)	<i>EMPLOYEE PERFORMANCE</i> (Y)		Secara khusus, studi menilai sejauh mana pembagian keuntungan mempengaruhi komitmen	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa ada hubungan positif antara sistem <i>reward</i> dan kinerja

		<i>Manufacturing Firms In The Litoral Region Of Cameroon</i>				karyawan di perusahaan manufaktur; dan menilai pengaruh sistem <i>reward</i> perundingan bersama pada kekompakan karyawan di perusahaan manufaktur.	karyawan.
10	Novalina Erari	<i>The Effect Of Organizational Commitment , Competency, And Reward On Employee Performance : Lessons From Indonesia Local Government</i>	<i>ORGANIZATIONAL COMMITMENT (X1), COMPETENCY (X2), AND REWARD (X3)</i>	<i>EMPLOYEE PERFORMANCE (Y)</i>		Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kompetensi, dan penghargaan terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan <i>reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Job Demand (Tuntutan Pekerjaan)

#### a. Definisi Job Demand (Tuntutan Pekerjaan)

*Job demands* definisikan sebagai bekerja sangat cepat, bekerja sangat keras, dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, (Karasek dalam Patrick, 2012: 12) . *Job demands* merujuk pada

aspek-aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha atau kemampuan secara fisik dan/atau psikologis tertentu. Contohnya adalah tekanan kerja yang tinggi, kondisi fisik lingkungan kerja yang kurang mendukung, maupun interaksi emosional dengan *stakeholders* (Bakker *et al*, 2005: 170 & Demeuroti *et al*, 2001: 501).

*Job demands* didefinisikan sebagai tuntutan pekerjaan yang menjadi pemicu terjadinya kelelahan secara psikologis (*psychological stressor*), misalnya bekerja secara *non stop* dalam jam kerja yang lama, beban pekerjaan yang terlalu banyak dan terbatasnya waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan adanya konflik pada tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan (Love *et al*. dalam Putra & Mulyadi, 2010: 50).

*Job demands* merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan jika kecepatan tugasnya dirasakan berlebihan sehingga dapat meningkatkan kecemasan dan stress (Robbins dalam Koesmono, 2007: 32). *Job demands* sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja, *stressor* kerja, terutama faktor yang berkaitan dengan beban kerja, stress yang berkaitan dengan tugas-tugas yang tidak terduga dan stress kerja yang berhubungan dengan konflik personal, selain itu juga berhubungan dengan intensitas kerja, tekanan waktu, konsentrasi dan tekanan sosial (Karasek dalam Thanawatdech *et al* 2014: 275).

Menurut (AryeL.Hillman,1992) ; (SGeurts,1999) dalam (adhar, 2021) membagi *Job demands* dalam beberapa tipe, yaitu:

1. *Quantitative Demads* adalah suatu hal yang berhubungan secara langsung dengan jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan dan sumber utama stress adalah tidak cocoknya jumlah pekerjaan dan waktu yang tersedia untuk mengerjakan tersebut.
2. *Emotional Job demands* mengacu pada komponen afektif dalam bekerja yang menempatkan seseorang dalam situasi stress kerja.
3. *Mental Job demands* mengacu pada tugas kerja yang mengaitkan mental dalam melakukan pekerjaan yang sedang dilakukan

Sedangkan Karasek dalam adhar (2021) membagi empat bagian yang menjadi penentu kuat lemahnya tuntutan dalam pekerjaan, yaitu:

1. *Qualitatuive demands* adalah sebuah tuntutan dari perusahaan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai.
2. *Employee demands* adalah tuntutan dari perusahaan terhadap kinerja pegawai dalam suatu perusahaan.
3. *Workload demands* adalah tuntutan dari perusahaan terhadap beban kerja pegawai yang ditingkatkan sehingga membutuhkan kemampuan atau skill yang cukup baik agar dapat menyelesaikan tuntutan tersebut.
4. *Conflict demands Conflict demands* adalah tuntutan perusahaan terhadap pegawai terutama mengenai permasalahan internal yang dihadapi

pegawai terhadap perusahaan

**b. Dimensi *Job Demand***

Menurut Bakker (2015) membagi 3 dimensi terkait tuntutan kerja ,  
diantaranya:

1. Beban kerja : beban kerja yang berlebihan dibagi menjadi 2 yaitu *quantitative overload* dan *qualitative overload*. Yang dimaksud dengan *quantitative overload* ketika beban kerja yang harus terselesaikan melebihi dari kemampuan pegawai atau “ *having too much to do*”. Dapat disimpulkan bahwa *work overload* merupakan beban atau tuntutan yang dialami oleh karyawan baik dalam jumlah waktu yang terbatas serta kualitas kerja yang maksimal.
2. Beban Emosi : Van veldhoven (Babic et al., 2020) mengatakan bahwa reaksi emosional merupakan dampak dari beban kerja yang berlebih dengan konflik kerja. Ketika beban emosi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di tempat kerja meningkat dapat mengakibatkan disonansi kognitif sehingga karyawan akan mengalami *distress* (Wharton & Erickson, 1993).
3. Beban Pikiran : Beban Pikiran merupakan beban pada pikiran dalam menyelesaikan permasalahan dan penggunaan daya pikir yang lainnya (Sweller et al., 2011). Dalam hal ini berupa atensi, kekuatan memori sehingga beban memori meningkat, menurunkan kinerja serta *memory* jangka pendek kurang optimal (Boštjančič et al., 2018)

### c. **Faktor *Job Demand***

Sauter, Murphy dan Hurrell dalam Kelloway (2008) mengungkapkan beberapa faktor dari *job demand* yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam perusahaan, faktor – faktor tersebut antara lain :

#### 1. *Work Scheduling*

*Work Scheduling* merupakan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan bagi karyawan untuk menyelesaikan tuntutan tugasnya, dan untuk jenis pekerjaan tertentu *work scheduling* juga berkaitan dengan rotasi karyawan pada jadwal *shift* kerjanya.

#### 2. *Work load dan work pace*

*Work load* dan *Work pace* adalah jumlah absolut dari beban kerja dan kecepatan atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan ( Day dan Jreige, 2002 ). Day dan Jreige juga mengungkapkan bahwa *work load* dan *work pace* merupakan hal yang mempengaruhi perilaku karyawan dan kesehatan mental karyawan.

#### 3. *Job Content*

Sauter (1990) mengungkapkan bahwa *job content* adalah intensitas, muatan, dan siklus pekerjaan yang membutuhkan *skill* dan kreativitas karyawan. Lebih lanjut Sauter juga menyatakan bahwa *job content* yang terlalu ringan dan juga terlalu berat akan mempengaruhi perilaku karyawan.

#### 4. *Job Control*

*Job control* adalah otoritas yang dimiliki oleh karyawan untuk mengendalikan dan melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaannya dengan menggunakan skill yang dimiliki Love et al (2007). Fox et al (1993) menyatakan bahwa *job control* bagi karyawan dapat meliputi : kebebasan untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan *job description*, menentukan waktu istirahat, melakukan pengambilan keputusan. Lebih lanjut Fox et al ( 1993 ) mengungkapkan bahwa *job control* memiliki pengaruh terhadap kesehatan psikologis karyawan, karena karyawan yang memiliki *job control* yang tinggi dapat menurunkan tingkat tekanan pekerjaan yang tinggi, sementara karyawan yang memiliki *job control* yang rendah cenderung tidak memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat memicu timbulnya stress.

### 2.2.2 **Perilaku Proaktif**

#### **a. Definisi Perilaku Proaktif**

Menurut Bateman dan Crant (1993) kepribadian proaktif adalah seseorang yang tidak dibatasi oleh kekuatan situasional dan yang memengaruhi perubahan lingkungan. Pekerja dengan kepribadian proaktif cenderung terlibat dalam perilaku proaktif seperti umpan balik, melampaui uraian tugas, mengambil inisiatif untuk terlibat dalam pembelajaran yang

relevan dengan pekerjaan, dan pergi keluar untuk bertemu dengan pelanggan (Dubrin, 2013).

Menurut Crant dan Jiang (2017) kepribadian proaktif akan berdampak pada munculnya sikap, performa atau kinerja, perilaku dan karir yang berkesinambungan.

Dubrin (2013) dalam bukunya menambahkan pekerja proaktif memiliki beberapa karakteristik tertentu. Karakteristik dari setiap pekerja yang proaktif akan sangat tergantung kepada tempat pekerja itu bekerja. Karena pada dasarnya seorang pekerja yang proaktif memiliki cara tersendiri untuk menunjukkan kepribadian proaktif dilingkungan perusahaan. Dibawah ini adalah beberapa karakteristik dari kepribadian proaktif :

### **1. Keinginan untuk mengontrol**

Dalam Dubrin (2013) bahwa dia mempelajari bagaimana keinginan untuk kontrol terkait dengan perilaku proaktif di antara 69 manajer yang telah memperoleh gelar *MBA*. Penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner berisi seberapa besar seorang manajer memiliki keinginan untuk mengontrol suatu hal.

### **2. Pengambilalihan tempat kerja**

Pengambilalihan tempat kerja dapat diartikan sebagai mengalihkan fungsional yang terdapat di dalam sebuah organisasi atau sebuah departemen. Efek yang akan ditimbulkan adalah perubahan atau *taking*

*overwork* yang disetujui perusahaan akan membuat karyawan tersebut merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya atau perubahan yang ia usulkan (Dubrin 2013).

### **3. Memiliki kemampuan kognitif di atas rata-rata**

Seseorang yang memiliki kepribadian proaktif memiliki keterampilan kognitif di atas rata-rata. Menjadi cerdas atau memiliki keterampilan kognitif yang baik merupakan standar yang harus dimiliki oleh setiap orang yang memiliki kepribadian proaktif. Dengan keterampilan kognitif yang baik seseorang dapat memiliki peluang yang lebih untuk mengenali apa yang bisa dilakukan untuk memperbaiki situasi yang ada atau mencegah masalah. (Ashford dan Black, 1996) menafsirkan penelitian untuk menunjukkan bahwa kemampuan kognitif umum dapat menjadi prediksi perilaku proaktif pada pekerjaan.

### **4. Memiliki percaya diri yang tinggi**

Konsep *self efficacy* yang dipahami secara umum adalah perasaan percaya diri untuk mengerjakan tugas yang telah diberikan. Keyakinan dalam diri bahwa seorang karyawan dapat mengerjakan tugas dengan baik dalam menjadi seorang yang proaktif adalah penting. Ketika seseorang yang memiliki kepribadian proaktif merasa mampu untuk mengerjakan suatu tugas ini akan berdampak kepada persepsi

kemampuan seseorang tersebut.

#### **5. Menetapkan tujuan yang menantang**

Orang proaktif biasanya akan menetapkan tujuan yang menantang, dan kadang-kadang berisiko. Tujuan yang ditetapkan memiliki risiko namun bukan berarti tidak realistis. Tujuan yang ditetapkan cenderung susah untuk dicapai dan perlu usaha yang lebih dalam mencapainya. Orang dengan kepribadian proaktif cenderung mendorong orangnya untuk ikut berpikir bahwa tujuan yang sulit ini layak untuk dicapai.

#### **6. Mencari peluang, dan menghancurkan yang perlu dihancurkan**

Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif cenderung mencari peluang dalam setiap keadaan. Mereka cenderung mencari celah untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan. Seperti mencari cara untuk menghemat biaya dalam produksi, atau pada tahap selanjutnya seperti memikirkan cara untuk memberikan pelayanan pendidikan untuk masyarakat dengan status sosial yang rendah. Untuk mencapai tujuannya tersebut karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung melawan dan tidak menghiraukan beberapa peraturan yang dianggap tidak memiliki nilai pada proses pencapaian tujuan tersebut.

#### **7. Penilaian dikombinasikan dengan kemampuan untuk menyampaikan penilaian**

Pekerja dengan kepribadian proaktif tidak akan dengan mudah menerima penilaian terhadap suatu kejadian atau peristiwa dari atasannya ataupun dari bawahannya. Pekerja dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki penilaian yang *in endogen* terhadap suatu hal. Risiko dari memiliki penilaian yang *in endogen* adalah bahwa pekerja harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyampaikan penilaiannya terhadap suatu kejadian. Dengan begitu pemahaman tentang penilaian yang dimiliki oleh pekerja dengan kepribadian proaktif akan lebih mudah dipahami oleh bawahannya, kerabat kerja ataupun atasannya.

#### **8. Bangun lebih pagi**

Christoph Randler menemukan korelasi kecil tapi positif dalam sebuah survei terhadap 367 siswa yang diukur dengan kuesioner. Contoh pertanyaan adalah: Saya menghabiskan waktu mengidentifikasi tujuan jangka panjang untuk diri saya sendiri dan Saya merasa bertanggung jawab atas hidup saya sendiri. Dari penelitian ini dibuktikan bahwa orang dengan kepribadian proaktif yang lebih baik cenderung semangat dalam menjalani hari sehingga mereka tidak ingin terlambat pada kegiatan esok harinya.

#### **9. Menghitung kemungkinan keberhasilan**

Seorang karyawan dengan perilaku proaktif mempertimbangkan

setiap keputusan yang diajukan bermanfaat bagi dirinya sendiri ataupun bagi perusahaan. Karyawan dengan kepribadian proaktif akan menghitung dengan hati-hati kemungkinan keberhasilan dari sebuah putusan yang ia ajukan. Seperti peluang pasar atau pengalaman dengan kejadian yang samadi tempat lain atau perusahaan lain. Dalam jangka panjangnya karyawan dengan kepribadian proaktif juga akan mempertimbangkan jika usulan ini disampaikan kepada manajer tingkat atas akan memengaruhi karirnya dalam perusahaan atau bahkan sesuai tidaknya dengan minat saya.

**b. Indikator Perilaku proaktif**

Bateman & Crant (1993) mengungkapkan menyebutkan ada 17 item yang bisa dijadikan alat ukur dalam menilai kepribadian proaktif disebut dengan *Proactive Personality Scale* meliputi:

- 1) Mencari cara untuk mendapatkan hidup yang lebih baik.
- 2) Merasa bisa mengubah komunitas yang ditempati, atau bahkan mengubah dunia.
- 3) Tidak membiarkan orang lain untuk memulai ide baru dalam suatu proyek baru.
- 4) Dimanapun karyawan tersebut berada selalu membawa perubahan yang signifikan.
- 5) Menikmati tantangan yang terjadi pad aide yang dimiliki.

- 6) Senang untuk melihat idenya diterapkan.
- 7) Jika melihat sesuatu yang tidak disukai, ingin segera memperbaikinya.
- 8) Tidak peduli apapun kemungkinannya, jika karyawan tersebut percaya pada sesuatu akan mewujudkannya.
- 9) Senang jika menjadi juara untuk ide-ide yang diajukan, meskipun melawan oposisi orang lain.
- 10) Saya unggul dalam mengidentifikasi peluang.
- 11) Selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu.
- 12) Jika sudah percaya pada suatu ide, tidak ada halangan yang akan mencegah untuk mewujudkannya.
- 13) Suka menantang *status quo*.
- 14) Ketika memiliki masalah, karyawan tersebut mengatasinya secara langsung.
- 15) Hebat dalam mengubah masalah menjadi peluang.
- 16) Bisa melihat peluang yang baik jauh sebelum orang lain bisa.
- 17) Jika melihat seseorang dalam masalah, merasa ingin membantu dengan cara apapun yang dapat dilakukan.

### **2.2.3 Reward**

#### **a. Definisi Reward**

Menurut Handoko (2012 : 66) *Reward* merupakan sebagai

bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Menurut Kadarisman (2012 : 122) “*reward* adalah semua bentuk return balik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan” Menurut Koencoro (2013 : 2) “*reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut”.

Menurut Mahmudi (2013:181) *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Sedangkan Sutrisno (2009:197) berpendapat bahwa *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran.

#### **b. Bentuk-bentuk *Reward***

*Reward* atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan seperti yang dikemukakan Irham Fahmi (2016 : 64-65), yaitu :

a. *Reward* dalam bentuk finansial tunai.

Diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.

b. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan.

Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya

c. *Reward* dalam bentuk *non financial*.

Penerimaan *reward* dalam bentuk *non financial* ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

**c. Dimensi dan Indikator *Reward***

Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Mahmudi (2013:187) yaitu sebagai berikut:

1) Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan

kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*).

*Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut :

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honorarium
- c) Insentif jangka pendek
- d) Insentif jangka panjang

## 2) Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:

- a) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- b) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, dan sopir pribadi.
- c) Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

## 3) Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa

yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a) Penugasan untuk studi lanjut.
  - b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
  - c) Penugasan untuk magang atau studi banding.
- 4) Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai.

Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a) Promosi jabatan
- b) Pemberian kepercayaan
- c) Peningkatan tanggung jawab
- d) Pemberian otonomi yang lebih luas
- e) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik

f) Pengakuan

g) Pujian

#### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

##### **a. Definisi kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2011,p.260) mendefinisikan kinerja merupakan sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Rivai (2011) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2001) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria (Robbins, 2006:56) dalam (Permadani,2020). Sedangkan kinerja menurut

Mangkunegara (2009:67) dalam (Permadani,2020) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*abilty*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) diatas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in pleace, the man on the right job*)
- b. Faktor Motivasi Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)
- c. Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

**c. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan menurut Robbins (2006:260) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut

koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

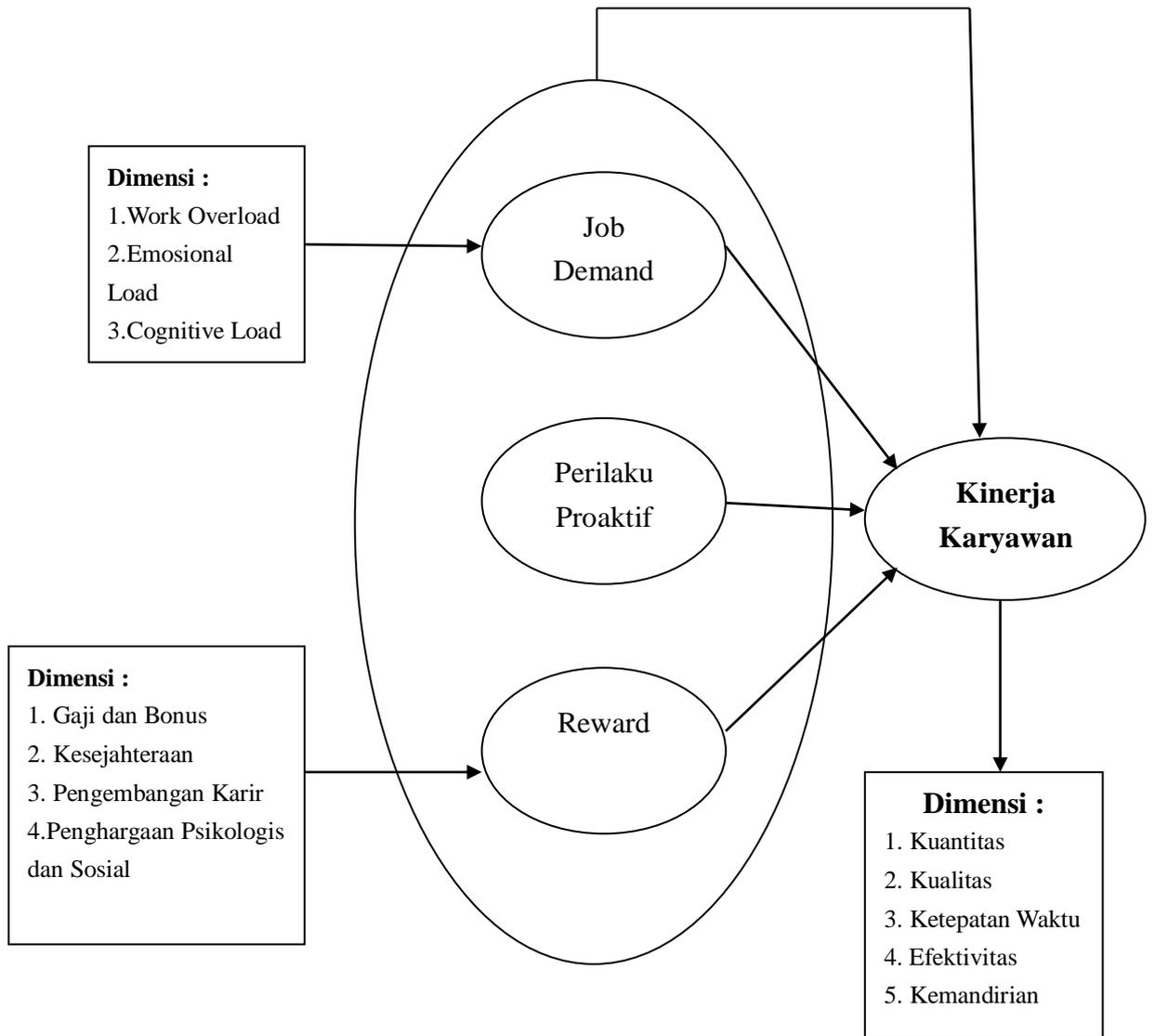
### **2.3 Kerangka Berpikir**

Menurut Sugiyono (2019;95) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting dalam suatu penelitian.

Untuk mengetahui permasalahan yang kita bahas, perlu adanya kerangka berpikir yang merupakan landasan suatu argumentasi dalam merumuskan hipotesis. Dan bertujuan untuk menemukan, mengembangkan

dan menguji kebenaran suatu penelitian yang disusun secara logis dan sistematis. Beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) yaitu *Job Demand* (X1), Perilaku Proaktif (X2) , dan *Reward* (X3). Ketiga faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Berdasarkan teori tersebut diatas dapat digambarkan mengenai kerangka konsep penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono ( 2017 : 132 ) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hasil hipotesis penelitian ini adalah :

1. Diduga Variabel *Job Demand* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lamongan.
2. Diduga Variabel Perilaku Proaktif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lamongan.
3. Diduga Variabel *Reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lamongan.
4. Diduga Variabel *Job Demand*, Perilaku Proaktif, dan *Reward* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Lamongan.