

**PENGARUH PROAKTIF BEHAVIOR DAN CHANGE MANAGEMENT
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERATING
STUDI PERUSAHAAN JASA EKSPOR IMPOR PT SARANA LINTAS CARAKA**

**Sri Juliati¹
Lukiyana²**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

Email : juliatisri88@gmail.com¹

Email : lukiyana50@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh dari proaktif behavior dan perubahan manajemen terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh reward. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Pt. Sarana Lintas Caraka dengan sampel sebanyak 52 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling. Metode pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SEM PLS yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proaktif behavior berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, change management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, moderasi reward mampu memperlemah pengaruh proaktif behavior terhadap kinerja karyawan. Moderasi reward mampu memperlemah pengaruh change management terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Change Management, Proaktif, Reward, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This study aims to explain the effect of proactive behavior and management changes on employee performance moderated by reward. The population in this study were employees of Pt. Sarana Lintas Caraka with a sample of 52 employees. The sampling technique used in this study was random sampling. The data processing method in this research is using SEM PLS software which is used to test the hypothesis. The results of this study indicate that proactive behavior has no significant effect on employee performance, change management has a significant effect on employee performance, reward has a significant effect on employee performance, reward moderation can weaken the effect of proactive behavior on employee performance. Reward moderation is able to weaken the effect of change management on employee performance

Keyword : *Change Management, Proactive, Award, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Ekspor dan impor mempunyai suatu peran yang cukup penting bagi sebuah negara. Perdagangan lintas negara berperan menambah devisa suatu negara. Ekspor juga didasari untuk dapat membantu peranan pemerintah dalam pembangunan negeri. Devisa yang dihasilkan dapat menambah tabungan domestic yang membantu upaya pembayaran hutang terhadap luar negeri yang jumlahnya semakin meningkat. Badan usaha yang ikut serta mendukung berjalannya proses bisnis ini adalah perusahaan logistic, perusahaan ini

merupakan penyedia jasa transportasi bagi eksportir maupun importir. Perdagangan internasional banyak dijumpai resiko – resiko dan berbagai hambatan dalam perdagangan tersebut. Pada proses pengiriman, pengangkutan dan penerimaan barang terdapat metode atau cara yang biasanya digunakan yaitu dengan menggunakan multi modal transport baik melalui darat, laut maupun udara. Alat transportasi ekpor merupakan suatu benda atau alat untuk memudahkan pengiriman atau pemindahan barang atau benda dari satu tempat ke tempat yang lain Widiati and Farhan Hafian (2018).

**Tabel 1. Data Absensi Karyawan
PT. Sarana Lintas Caraka Tahun 2019**

Bulan	Karyawan	Absensi	Tidak Hadir	Hari Kerja
Januari	59	57	2	24
Februari	52	48	4	22
Maret	60	54	6	20
April	60	55	5	21
Mei	60	56	4	22
Juni	60	53	7	19
Juli	60	51	9	17
Agustus	58	57	1	25
September	59	54	5	21
Oktober	60	56	4	22
Nopember	60	55	5	21
Desember	60	59	1	25

Tabel di atas menjelaskan bahwa sebuah perusahaan akan sehat dan dapat berjalan dengan cara produktif jika kinerja karyawan perusahaan baik, tabel di atas dapat dijelaskan bahwa ada terjadinya fluktuasi atau naik turunnya tingkat absensi sehingga dapat menyebabkan kinerja karyawan berkurang dan akan berdampak kepada produktifitas perusahaan, hal ini di rumuskan sebagai berikut;

Kinerja seorang pegawai memainkan peranan penting bagi peningkatan kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu Indriyani (2019). Kinerja dapat digambarkan sebagai fungsi proses dari respon individu terhadap ukuran kinerja yang diharapkan organisasi, yang mencakup desain kinerja, proses pemberdayaan, dan pembimbingan, serta dari sisi individu itu sendiri yang mencakup keterampilan, kemampuan dan pengetahuan. Kinerja merupakan hasil suatu proses perpaduan kapabilitas individu dengan sikap individu terhadap aspek pekerjaan dan organisasi.

Penerapan di dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari para individu dalam perusahaan karena dengan adanya reward berarti mereka mendapatkan suatu penghargaan yang layak atas hasil kinerjanya Mintje N (2013). Tujuannya adalah untuk menyediakan cara yang terstruktur untuk meningkatkan pengaruh yang positif. Dengan

berhasil mendapatkannya akan merasa lebih dihargai atas kinerja yang telah dilakukan dan merasa nyaman dengan pekerjaan yang dibuka.

Proaktif adalah sebagai konstruksi disposisional yang mengidentifikasi perbedaan antara orang-orang dalam hal sejauh mana mengambil tindakan untuk mempengaruhi lingkungan Emadwian (2013). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepribadian proaktif dianggap sebagai pendahuluan untuk perilaku proaktif, memberikan keterampilan bagi seorang karyawan untuk terlibat aktif dalam perubahan lingkungan kerja. Selanjutnya karyawan proaktif menunjukkan inisiatif untuk bertahan sampai perubahan terjadi. Selain itu, beberapa orang mengidentifikasi masalahnya sendiri dan memecahkannya untuk memajukan lingkungan pribadi dan perusahaannya. Inilah sebabnya mengapa keterampilan kepribadian proaktif digambarkan sebagai penentu penting keberhasilan organisasi dan juga merupakan penentu yang mengarah kepada peningkatan efektivitas organisasi.

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut Wibowo (2011). Apabila sebuah organisasi tidak tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya, maka organisasi tersebut secara tidak langsung sudah mematikan pasarnya sendiri.

Berdasarkan uraian diatas perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah proaktif behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah perubahan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ?
- c. Apakah reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ?
- d. Apakah moderasi reward mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh proaktif behavior terhadap kinerja karyawan ?
- e. Apakah moderasi reward mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh perubahan manajemen terhadap kinerja karyawan ?

TINJAUAN LITERATUS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengertian Manajemen

Menurut Murtie (2012) manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai jadwal. Manajemen juga bisa dikatakan sebagai proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.

Pengaruh *proaktif terhadap* kinerja karyawan

Menurut Mustari Aryaningtyas (2019) Menjelaskan sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari apa yang dipelajarinya, dilihat dan didengar. Teori di atas disimpulkan bahwa seseorang yang aktif dalam segala hal akan merasa nyaman dalam bekerja, karena kemampuan yang dimilikinya dapat diterapkan dalam dunia kerja sehingga dapat membuat kinerjanya efektif. Menurut Abdullah M (2014) Menjelaskan kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Andika Gigih Prasetya (2017) dalam penelitiannya

menjelaskan bahwa sifat seseorang pegawai yang proaktif berpengaruh terhadap kinerja pelayanan. Menurut Adha (2018) L. Hastini, E. Mariyanti (2017) menjelaskan bahwa kepribadian yang proaktif dapat menarik perhatian antar sesamanya dan dapat membuat permasalahan terpecahkan. Menurut Yean et al. (2013) *these findings generally supported past findings, which suggested that employees are more likely to gain career success if they possess the characteristics of proactive personality.*

Menurut Ullah et al. (2020) *the study findings suggested that organizations should always provide support to their employees that encourage them to show more desire to help their colleagues in the working environment and fosters their commitment towards their organization.*

Hipotesis Pertama H1 *proaktif behavior* terhadap kinerja karyawan. Menurut Anggayani, Made, and Hartawan (2019) *For this reason, in its realization, employees will be able to improve and maintain self-reliance, proactive attitudes, and optimism so that later they will be able to have been well coping stress.*

Pengaruh *change management* terhadap kinerja karyawan

Manajemen Perubahan menurut Putro (2018) Pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan proses bisnis. Hal ini dapat disimpulkan bahwa adanya perubahan suatu manajemen harus ada pelatihan untuk karyawan sehingga tujuan dari perubahan manajemen mampu membuat kinerja karyawan meningkat. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi Indriyani (2019). Menurut Ik and Azeez (2020) *findings suggest that organisation change managers need expert support toward a successful OGBC implementation to enable them to achieve desired OGBC outcomes efficiently.* Ahmad (2010) *the analysis of the mixed method finds that the solution of the existing issue of change management needs to be done to help the occurrence of change management.*

H2: *change management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

Reward merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai, selain itu rewar juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah di capainya. Menurut Jusuf (2013) menjelaskan bahwa rewar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam hal ini reward sangat berpengaruh bagi pekerja untuk menunjang lebih giat lagi meningkatkan kinerja mereka. Kemudian menurut (Tangkuman, Tewal, and Trang 2015) menyatakan bahwa pemberian reward sangatlah penting untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Menurut Syahputro (2019) *reward and work environment have a positive effect on employees' performance through motivation.*

Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang adapat di ukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggungjawab, dan akuntabilitas Tangkilisan (M. S. . Hasibuan 2011) Hipotesis Ketiga H3 pengaruh *punishment dan reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Moderasi *reward* mampu memperkuat atau memerlemah pengaruh *proaktif* terhadap kinerja karyawan

Menurut Kustiadi and Gery (2017) Menjelaskan bahwa sistem reward diberikan untuk dapat membuat karyawan lebih giat lagi dalam bekerja. Kinerja adalah suatu hasil pencapaian seseorang dalam melakukan tugas – tugas yang didasarkan atas kecakapan dan pengalaman serta waktu yang digunakan Hasibuan (2005). Menurut Danang Tutur Wicaksono (2019) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kecerdasan emosional tidak akan terganggu dengan hal lainnya sehingga mereka tetap mampu produktif dalam bekerja. Menurut Firmandari (2014) menjelaskan bahwa pegawai yang menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu akan pantas mendapatkan bonus dari perusahaannya. Menurut (William C. Murarry n.d.) *suggestions are made for industry practitioners about how best to invest scarce resources into talent management in order to contribute to more sustainable workforce practices.*

Hipotesis Kelima H4 Moderasi *reward* mampu memperkuat pengaruh *change management* terhadap kinerja karyawan.

Moderasi *reward* dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *change management* terhadap kinerja karyawan

Menurut Wibowo (2007) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Menurut Hasanah and Hikmah (2013) menjelaskan bahwa untuk mendapatkan reward seorang karyawan harus memenuhi kriteria – kriteria tertentu yaitu untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik perusahaan harus dapat membuat manajemen yang lebih baik. Menurut Arias-Carrión and Pöppel (2007) while rewards are applied because there is an assumption that by rewarding employees for their work, employees will work more optimally.

Hipotesis Keempat H5 Moderasi *punishment* dan *reward* mampu memperkuat pengaruh *proaktif behavior* terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Lokasi Penelitian

Obyek penelitian ini adalah proaktif behavior dan change management terhadap kinerja yang dimoderasi reward pada PT. Sarana Lintas Cakra

Populasi Dan Sampel

Populasi penelitian menggunakan metode random sampling. Dengan menggunakan probability sampling yaitu dibagikan kepada semua pegawai PT. Sarana Lintas Cakra. Sedangkan sampel dalam penelitian ini ialah 51 orang.

Operasionalisasi Variabel

Kinerja karyawan (Y) Menurut Rivai (2012) Kinerja karyawan adalah Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini sebagai berikut; Kemampuan teknis, Kemampuan skill, Teknologi, Kompensasi, Kejelasan tujuan.

Reward (Z) Menurut Jusuf (2013) merupakan imbalan atas kerja keras karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator reward dalam penelitian ini sebagai berikut; Tugas istimewa, upah, tugas luar sedangkan menurut Suparmi; Septiawan (2019) Gaji, perlakuan yang sama antar karyawan.

Proaktif Behavior (X1) Menurut L. Hastini, E. Mariyanti (2017) Proaktif dipengaruhi oleh lingkungan fisik dan lingkungan sosial, seperti cepat marah atau merasa tersinggung atas sikap orang lain. Indikator proaktif behavior dalam penelitian ini sebagai berikut; Kepercayaan, Motivasi, Kebiasaan, Sikap dan kepribadian karyawan.

Change Management (X2) Menurut Poluakan (2016) adalah Proses yang berlangsung secara terus menerus untuk memperbaharui sebuah organisasi. Indikator change management dalam penelitian ini sebagai berikut; motivasi, peningkatan sistem administrasi, upgrade sistem, saling membantu, kepuasan pendapatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur Sugiyono (2013). *Convergent validity* dari *measurement* model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen. Uji signifikan *loading factor* dapat dilakukan dengan *T statistic* atau *P value*, bila nilai *T statistic* > 1,96 dan *P value* < 0,05 maka memiliki validitas signifikan.

Tabel 2. Uji Validitas

KETERANGAN	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CHANGE MANAGEMENT * REWARD <- Moderating Effect 2	1,216	1,191	0,112	10,843	0,000
PROAKTIF BEHAVIOR * REWARD <- Moderating Effect 1	1,198	1,188	0,091	13,160	0,000
X1P1 <- PROAKTIF BEHAVIOR	0,742	0,733	0,086	8,650	0,000
X1P2 <- PROAKTIF BEHAVIOR	0,684	0,676	0,103	6,653	0,000
X1P3 <- PROAKTIF BEHAVIOR	0,873	0,868	0,044	20,019	0,000
X1P4 <- PROAKTIF BEHAVIOR	0,769	0,776	0,058	13,246	0,000
X1P5 <- PROAKTIF BEHAVIOR	0,790	0,793	0,061	12,939	0,000
X2P1 <- CHANGE MANAGEMENT	0,741	0,736	0,080	9,310	0,000
X2P2 <- CHANGE MANAGEMENT	0,827	0,825	0,041	20,167	0,000
X2P3 <- CHANGE MANAGEMENT	0,898	0,899	0,022	41,668	0,000
X2P4 <- CHANGE MANAGEMENT	0,829	0,831	0,040	20,516	0,000
X2P5 <- CHANGE MANAGEMENT	0,792	0,793	0,045	17,725	0,000
YP1 <- KINERJA KARYAWAN	0,738	0,733	0,064	11,485	0,000
YP2 <- KINERJA KARYAWAN	0,902	0,903	0,016	55,436	0,000
YP3 <- KINERJA KARYAWAN	0,877	0,876	0,029	30,023	0,000
YP4 <- KINERJA KARYAWAN	0,807	0,810	0,046	17,563	0,000

YP5 <- KINERJA KARYAWAN	0,814	0,814	0,038	21,302	0,000
ZP1 <- REWARD	0,838	0,836	0,035	23,972	0,000
ZP2 <- REWARD	0,808	0,815	0,034	23,475	0,000
ZP3 <- REWARD	0,893	0,892	0,022	40,038	0,000
ZP4 <- REWARD	0,816	0,810	0,047	17,417	0,000
ZP5 <- REWARD	0,837	0,836	0,035	23,999	0,000

Table di atas menunjukkan bahwa nilai dari pengujian validitas adalah > 0.5 atau valid.

Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian Uji reliabilitas

- Cronbach Alpha* : reliabilitas nilai di harapkan > 0,7 untuk seluruh konstruk dan dikatakan tidak reliabel jika *Cronbach Alpha* < 0,7 2) *Composite Reliability* : data yang mempunyai nilai *Composite Reliability* > 0,7 memiliki reliabilitas yang tinggi.
- Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang di harapkan > 0,5.

Sebuah item dikatakan valid jika r -hitung > r -tabel, artinya bila harga korelasi setiap item instrumen di bawah 0.30, maka dapat dikatakan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang Sugiyono (2012). Sebuah instrumen dinyatakan reliabel atau handal jika koefisien *alpha cronbach* > 0,6 (Sugiyono, 2012).

Tabel 3. Uji Reabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
CHANGE MANAGEMENT	0,876	0,910	0,671
KINERJA KARYAWAN	0,885	0,917	0,688
Moderating Effect 1	1,000	1,000	1,000
Moderating Effect 2	1,000	1,000	1,000
PROAKTIF BEHAVIOR	0,834	0,881	0,599
REWARD	0,895	0,922	0,704

Table diatas menunjukkan bahwa uji reabilitas yang terdiri dari cronbac's alpha, composite reability dan AVE memenuhi kriteria yang cukup baik. Maka dari hasil pengolahan dapat disimpulkan dengan hasil reliable.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Uji *Inner Model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Uji Iner Model disebut juga dengan uji struktural.

Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Imam (2011), koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan

variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen. R^2 seperti halnya pada R^2 regresi linier yaitu kemampuan konstruk eksogen menjelaskan variasi pada konstruk endogen. Ada 3 kriteria nilai R^2 yaitu : 0.67 artinya baik, 0.33 artinya moderat dan 0.19 (lemah).

Tabel 4. R Square

KETERANGAN	R Square	R Square Adjusted
KINERJA KARYAWAN	0,537	0,515

Table di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh proaktif behavior dan change management sebesar 53.7% sedangkan sisanya 46.3% dipengaruhi oleh faktor – faktor diluar penelitian ini.

Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan uji hipotesis meliputi nilai signifikan atau tidak signifikan. Data diperoleh dari hasil pengumpulan data di atas dapat diproses sesuai dengan jenis data kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan angka metode statistik, pengujian hipotesis antara variabel penelitian dapat dilihat dari nilai *P value* dan *T statistic*. Bila nilai *T statistic* > 1,96 maka pengaruhnya signifikan atau apabila *P value* < 0,05 pengaruhnya signifikan.

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

KETERANGAN	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CHANGE MANAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN	0,408	0,390	0,103	3,942	0,000
Moderating Effect 1 -> KINERJA KARYAWAN	-0,027	-0,015	0,082	0,331	0,741
Moderating Effect 2 -> KINERJA KARYAWAN	0,003	0,009	0,098	0,033	0,974
PROAKTIF BEHAVIOR -> KINERJA KARYAWAN	-0,006	0,010	0,085	0,072	0,943
REWARD -> KINERJA KARYAWAN	0,414	0,420	0,088	4,729	0,000

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah proaktif behavior berpengaruh secara negative dan tidak signifikan yaitu dengan nilai < 1.96. hal ini menunjukkan hipotesis pertama di tolak. Hal ini menunjukkan bahwa seberapa pentingnya peran seorang karyawan yang aktif dalam suatu organisasi tidak akan mempengaruhi kinerjanya sebagai mana dilihat dari hasil pengolahan data validitas yaitu nilai terkecil *outer loading* yang dapat dijelaskan bahwa perusahaan tidak selalu memberikan motivasi yang baik terhadap karyawannya sehingga kinerja mereka tidak maksimal.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah change management berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil > 1.96 hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan lebih baik kinerjanya jika perusahaan mampu memperbaharui sistem – sistem yang lama dengan sistem modern.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan > 1.96 maka dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan mampu membuat kinerja mereka meningkat.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah moderasi reward mampu memperlemah pengaruh proaktif behavior terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan < 1.96 . hal ini hipotesis keempat ditolak dengan demikian reward yang diberikan perusahaan melalui karyawan yang aktif tidak dapat membuat kinerja meningkat. Kemudian dilihat dari hasil pengolahan data validitas yaitu nilai terkecil *outer loading* yang dapat dijelaskan bahwa upah yang diberikan perusahaan tidak mampu membuat karyawan meningkatkan kinerjanya.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah moderasi reward mampu memperlemah pengaruh change management terhadap kinerja karyawan. Kemudian dilihat dari hasil pengolahan data validitas yaitu nilai terkecil *outer loading* yang dapat dijelaskan bahwa reward yang diberikan perusahaan tidak mampu merubah kinerja karyawannya melalui perubahan manajemen dari sistem lama ke moderen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah M. 2014. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Adha, Muhammad Rizka Nur. 2018. "Aanalisis Dampak Adanya Ojek Online Di Wilayah Perkotaan Terhadap Moda Transportasi Angkutan Umum."
- Ahmad, Rusli. 2010. "Performance Appraisal Politics and Employee Turnover Intention." *Jurnal Kemanusiaan* 16: 99–109.
- Andika Gigih Prasetya. 2017. "Efek Moderasi Iklim Pelayanan Pada Sifat Proaktif, Motivasi Dan Kinerja Pelayanan (Studi Pada Karyawan Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia Di Surakarta)." *F. Ekonomi dan Bisnis - 2017*.
- Anggayani, Luh, I Gusti Made, and Dharma Hartawan. 2019. "The Relationship Between Self Reliance , Proactive Attitude , and Optimism with Coping Stress." *Counseling* 3(2): 74–81.
- Arias-Carrión, Ó, and E. Pöppel. 2007. "Dopamine, Learning, and Reward-Seeking Behavior." *Acta Neurobiologiae Experimentalis*, 64 (4): 481–88. <https://psycnet.apa.org/record/2008-03758-012>.
- Aryaningtyas, Aurilia Triani. 2019. "Pengaruh Kepribadian Proaktif, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang Empat Di Kota Semarang." *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)* 4(2): 211.
- Danang Tuter Wicaksono. 2019. "Pengaruh Perilaku Mengganggu Terhadap Kinerja Melalui Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi Studi Pada Sales Smartphone Terlaris Di Surakarta." Universitas Semarang.
- Emadwian. 2013. "Perilaku Proaktif Karyawan." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9): 1689–99.
- Firmandari, Nuraini. 2014. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor

- Cabang Yogyakarta).” *Ekbisi IX*(1): 25–34.
- Hasanah, and Hikmah. 2013. “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa Di Wilayah Jakarta Dan Tangerang).” *Manajemen Sumber Daya Manusia* (24-10–2013).
- Hasibuan, Melayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ik, Muo, and Adebayo Adepoju Azeez. 2020. “Organisational Green Behavioural Change: The Role of Change Management.” *International Journal of Entrepreneurial Knowledge* 8(1): 34–48.
- Imam, Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas diponegoro.
- Indriyani, Vera Dwi. 2019. “Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Bongkar Muat Di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang.” *Transportasi*.
- Jusuf, Raisa Shoffiani. 2013. “Analisis Pengaruh Tqm, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial.” *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1(3): 634–44.
- Kustiadi, and Gery. 2017. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Disiplin Kerja (Studi Pada Pt. Mitra Inovasi Gemilang) Di Jakarta.” *Media Manajemen Jasa* 4(1): 92–108.
- L. Hastini, E. Mariyanti, and M. Mustika. 2017. “Pengaruh Locus Of Control Dan Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Belajar Mahasiswa (Studi Kasus Mahasiswa Universitas Dharma Andalas).” *Jurnal Manajemen Informatika* 7.
- Mintje N. 2013. “Pengaruh Tqm , Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Air Manado .” *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Murtie, Afin. 2012. *Menciptakan SDM Berkualitas*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Poluakan, Ferlan Agustinus. 2016. “Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Prima Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 4(4): 1057–67.
- Putro, Prima Utama Wardoyo. 2018. “Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja.” *Jurnal Manajemen Indonesia* 18(2): 116.
- Rivai, Veithzal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung.
- Suparmi; Septiawan, Vicy. 2019. “Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran.” *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* 8(1): 51–61.
- Syahputro, Satrio Bimo. 2019. “Employees’ Performance Through Motivation As an.”
- Tangkuman, Kevin, Bernhard Tewal, and Irvan Trang. 2015. “Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero).” *Jurnal EMBA* 3(2): 884–95.
- Ullah, Ihsan, Natasha Saman Elahi, Ghulam Abid, and Matti Ullah Butt. 2020. “The Impact of Perceived Organizational Support and Proactive Personality on Affective Commitment:

- Mediating Role of Prosocial Motivation.” *Business, Management and Education* 18(2): 183–205.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. 2nd ed. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- . 2011. “Analisis Manajemen Perubahan (Change Management) Pada PT Bank Danamon Tbk Manado.” *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* 4(4): 193.
- Widiati, Wina, and Tubagus Ahmad Farhan Hafian. 2018. “Sistem Informasi Ekspedisi Ekspor Impor Pada PT. Bongsoikrama Lintas Usaha Jakarta.” *Jurnal Khatulistiwa Informatika* 6(2): 168–77.
- William C. Murarry. “Understanding the Preferred Job Rewards in the Canadian Lodging Sector.” *Journa Of Human Resources In Hospitality dan Tourism*. <https://www.tandfonline.com/toc/whrh20/current>.
- Yean, Tan Fee, Khulida Kirana Yahya, Siti Zubaidah Othman, and Faizuniah Pangila. 2013. “Jurnal Teknologi Proactive Personality and Career Success : What ’ s the Connection ?” *Jurnal Teknologi (Sciences and Engineering)* 2: 45–48.