

**PENINGKATAN KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE*  
MELALUI *WORK FORM ANYWHERE* (WFA), *REWARD*, DAN DISIPLIN  
KERJA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DI SEMARANG**

**TESIS**



**Disusun oleh:**

**MARTA AMITA MICHASARI**

**20402300376**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

# HALAMAN PENGESAHAN

## TESIS

### **PENINGKATAN KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE* MELALUI *WORK FORM ANYWHERE (WFA)*, *REWARD*, DAN DISIPLIN KERJA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DI SEMARANG**

Disusun Oleh:

Marta Amita Michasari  
20402300376

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Dosen Pembimbing,

Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si

## HALAMAN PERSETUJUAN

### **PENINGKATAN KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE* MELALUI *WORK FORM ANYWHERE* (WFA), *REWARD*, DAN DISIPLIN KERJA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DI SEMARANG**

**Disusun Oleh:  
Marta Amita Michasari  
20402300376**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

#### **Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Drs. Mulyana, MSi**  
NIK.210490020

**Penguji I**



**Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM**  
NIK.210488016

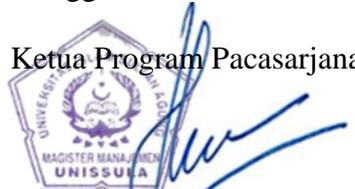
**Penguji II**



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal, 15 Februari 2025

**Ketua Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ibu Khajar SE, M.Si**  
NIK.210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Marta Amita Michasari  
NIM : 20402300376  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja *Account Representative* Melalui *Work From Anywhere* (WFA), *Reward*, dan Disiplin Kerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Di Semarang” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



**Prof. Dr. Drs. Mulyana, MSi**  
NIK.210490020

Semarang, 15 Februari 2025  
Saya yang menyatakan,



**Marta Amita Michasari**  
NIM.20402300376

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Marta Amita Michasari
NIM	:	20402300376
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul:

**“Peningkatan Kinerja *Account Representative* Melalui *Work From Anywhere* (WFA), *Reward*, Dan Disiplin Kerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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 dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025  
Yang menyatakan,



Marta Amita Michasari

\*Coret yang tidak perlu

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem *Work From Anywhere* (WFA) dan apresiasi terhadap kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang. Dalam era digital, WFA menjadi salah satu kebijakan yang banyak diadopsi oleh instansi pemerintahan untuk meningkatkan fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup karyawan. Namun, efektivitas penerapan WFA masih menjadi perdebatan, terutama terkait dampaknya terhadap kinerja pegawai. Selain itu, apresiasi atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai juga dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square* untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari penerapan WFA dan apresiasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan WFA dan apresiasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja *Account Representative*. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja yang ditawarkan oleh WFA, bila diimbangi dengan apresiasi yang tepat, dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya peningkatan kebijakan WFA yang lebih terstruktur serta pemberian apresiasi yang berkelanjutan untuk mencapai hasil yang optimal dalam kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** *Work From Anywhere*, Apresiasi, Kinerja Pegawai, *Account Representative*, Direktorat Jenderal Pajak.

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of the implementation of the Work From Anywhere (WFA) system and appreciation on the performance of Account Representatives at the Primary Tax Service Office in Semarang. In the digital era, WFA is one of the policies widely adopted by government agencies to increase work flexibility and employee life balance. However, the effectiveness of WFA implementation is still debatable, especially regarding its impact on employee performance. In addition, the appreciation or reward given by the organization to employees is also considered an important factor in increasing motivation and work productivity.*

*This research uses a quantitative method with a survey approach. Data were collected through questionnaires distributed to Account Representatives at the Primary Tax Service Office in Semarang. Data analysis was conducted using Partial Least Square to determine the simultaneous and partial effects of WFA implementation and appreciation on employee performance.*

*The results showed that the implementation of WFA and appreciation significantly had a positive effect on the performance of Account Representatives. This finding suggests that the work flexibility offered by WFA, when balanced with the right appreciation, can be an effective strategy in improving employee performance in the government sector.*

*The implication of this study is the need for a more structured WFA policy improvement and continuous appreciation to achieve optimal results in employee performance.*

*Keywords: Work From Anywhere, Appreciation, Employee Performance, Account Representative, Directorate General of Taxes.*

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto:**

1. "Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat." (Q.S Al-Mujadilah: 11)
2. "Tahapan pertama dalam mencari ilmu adalah mendengarkan, kemudian diam dan menyimak dengan penuh perhatian, lalu menjaganya, lalu mengamalkannya dan kemudian menyebarkannya." - Sufyan bin Uyainah -
3. "Allah tidak membebani seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupannya." (QS Al-Baqarah: 286)

### **Kupersembahkan kepada:**

1. Suami tercinta, Hanung Sakti Dewanto, atas dukungan secara moril dan materiil.
2. Ananda tercinta, Kaindra Mahaputra Kamal dan Radhika Mahaputra Mannaf, yang menjadi penyemangat.
3. Mama tercinta, Gina Oktorina dan Sri Purwanti yang selalu mendoakan dan membimbingku.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul **"PENINGKATAN KINERJA ACCOUNT REPRESENTATIVE MELALUI WORK FORM ANYWHERE (WFA), REWARD, DAN DISIPLIN KERJA PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DI SEMARANG"**, ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat magister manajemen. Dukungan keluarga dan handai taulan juga sangat berarti dalam menumbuhkan semangat penulis yang terkadang meredup. Penulis mengakui dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian, dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sepantasnyalah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, di antaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.

4. Bapak Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si., selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Suami saya, Hanung Sakti Dewanto yang selalu memberikan semangat dan dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan tesis ini.
7. Anak-anak saya tercinta, Kaindra Mahaputra Kamal dan Radhika Mahaputra Mannaf yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
8. Mama Gina Oktorina, orangtua sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
9. Mami Sri Purwanti, mertua yang selalu memberi dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
10. Teman-teman senasib dan seperjuangan MM 79G, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
11. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, 15 Februari 2025



Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	1
HALAMAN PERSETUJUAN .....	2
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	3
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	4
ABSTRAK .....	5
ABSTRACT .....	6
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	7
KATA PENGANTAR .....	8
DAFTAR ISI .....	5
DAFTAR TABEL .....	9
DAFTAR GAMBAR .....	10
BAB I PENDAHULUAN .....	11
1.1. Latar Belakang .....	11
1.2. Rumusan Masalah .....	14
1.3. Tujuan Penelitian .....	15
1.4. Manfaat Penelitian .....	16
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	16
1.4.2. Manfaat Praktis .....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	17
2.1. Konsep <i>Work From Anywhere</i> (WFA) .....	17
2.2. Reward dalam organisasi .....	18
2.2.1. <i>Reward</i> Finansial .....	19
2.2.2. <i>Reward</i> Non-Finansial .....	20
2.2.3. Peran <i>Reward</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	22
2.3. Disiplin kerja .....	23

2.3.1.	Definisi Disiplin Kerja .....	24
2.3.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	24
2.3.3.	Jenis-jenis Disiplin Kerja .....	26
2.3.4.	Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan .....	27
2.3.5.	Membangun dan Mempertahankan Disiplin Kerja di Organisasi .....	27
2.4.	Kinerja Karyawan .....	29
2.4.1.	Definisi Kinerja Karyawan.....	30
2.4.2.	Indikator Kinerja Karyawan.....	30
2.4.3.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	32
2.4.4.	Pengukuran Kinerja Karyawan .....	33
2.4.5.	Hubungan Kinerja Karyawan dengan Pencapaian Organisasi.....	34
2.5.	Pengembangan Hipotesis .....	35
2.5.1.	Pengaruh <i>Work From Anywhere</i> (WFA) Terhadap Disiplin Kerja .....	35
2.5.2.	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Disiplin Kerja .....	37
2.5.3.	Pengaruh <i>Work From Anywhere</i> (WFA) Terhadap Kinerja.....	38
2.5.4.	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja.....	39
2.5.5.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.....	40
2.6.	Model Empirik Penelitian .....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....		43
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	43
3.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	43
3.3.	Populasi dan Sampel .....	44
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5.	Alat Ukur dan Instrumen Penelitian .....	45
3.5.1.	Variabel dan Indikator.....	46
3.6.	Teknik Analisis Data.....	48
a)	Analisis Deskriptif: .....	48
b)	Evaluasi Model Pengukuran: .....	48

c)	Evaluasi Model Struktural: .....	49
d)	Analisis Mediasi: .....	50
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		52
4.1	Analisis Deskriptif.....	52
1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
2.	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	53
3.	Responden Berdasarkan Usia .....	53
4.	Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	54
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	55
4.3	Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	60
4.4	Discriminant Validity .....	62
4.5	Composite Reliability.....	64
4.6	Evaluasi <i>Inner Model</i> .....	65
4.7	Pembahasan.....	70
4.7.1.	<i>Work From Anywhere</i> (WFA) Terhadap Disiplin Kerja.....	70
4.7.2.	<i>Reward</i> Terhadap Disiplin Kerja.....	73
4.7.3.	<i>Work From Anywhere</i> (WFA) Terhadap Kinerja.....	76
4.7.4.	<i>Reward</i> Terhadap Kinerja .....	79
4.7.5.	Disiplin Kerja Terhadap Kinerja.....	81
4.7.6.	Pengaruh <i>Work From Anywhere</i> terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi.....	83
4.7.7.	Pengaruh <i>Reward</i> terhadap kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai variable mediasi .....	84
BAB V PENUTUP .....		86
5.1	Kesimpulan .....	86
5.2	Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA .....		89
KUESIONER PENELITIAN .....		91
A.	Data Demografis .....	91

1. Jenis Kelamin: .....	91
2. Usia: .....	91
3. Pendidikan Terakhir:.....	91
4. Lama Bekerja di DJP:.....	91
PETUNJUK PENGISIAN: .....	92
LAMPIRAN .....	95



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Kinerja Penerimaan Pajak.....	12
Tabel 1.2	Tabel <i>Research Gap</i> .....	13
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	46
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	52
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	54
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	55
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	55
Tabel 4.5	Kriteria Interpretasi Skor .....	56
Tabel 4.6	Analisis Deskriptif Variabel <i>Work From Anywhere</i> .....	56
Tabel 4.7	Analisis Deskriptif Variabel <i>Reward</i> .....	57
Tabel 4.8	Analisis Deskriptif Variabel Disiplin Kerja.....	59
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Validitas.....	60
Tabel 4.10	<i>Cross Loading</i> .....	63
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Validitas .....	64
Tabel 4.12	<i>Composite Reliability</i> .....	65
Tabel 4.13	<i>R-Square</i> .....	66
Tabel 4.14	<i>T-Statistics dan P-Values</i> .....	68
Tabel 4.15	Pengaruh Tidak Langsung <i>T-Statistics dan P-Values</i> .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Model Emprik Penelitian.....42



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong munculnya tren kerja jarak jauh atau *Work From Anywhere* (WFA) di berbagai organisasi, tak terkecuali di instansi pemerintah seperti Direktorat Jenderal Pajak. Pandemi COVID-19 semakin mempercepat adopsi WFA sebagai respons atas pembatasan sosial dan kebutuhan menjaga keberlangsungan operasional (Mustajab et al., 2020). WFA memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari lokasi mana pun dengan memanfaatkan teknologi (Farrell, 2020).

*Account Representative* (AR) merupakan posisi strategis dalam pelayanan dan pengawasan perpajakan di Direktorat Jenderal Pajak. *Account Representative* (AR) bertanggung jawab dalam memberikan konsultasi, bimbingan, dan pengawasan kepada Wajib Pajak guna memastikan kepatuhan dan optimalnya penerimaan pajak (Direktorat Jenderal Pajak, 2020). Kinerja optimal *Account Representative* (AR) adalah kunci dalam pencapaian target penerimaan pajak dan peningkatan kualitas pelayanan.

Selain pengaturan kerja seperti WFA, *reward* atau penghargaan juga dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. *Reward*, baik finansial seperti bonus, maupun non-finansial seperti pengakuan, terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan performa karyawan (Tessema et al., 2020). Namun, penelitian tentang pengaruh WFA

dan *reward* terhadap kinerja *Account Representative* (AR) di Direktorat Jenderal Pajak masih terbatas.

Satu hal yang tidak bisa dilupakan dan punya peranan penting dalam menjaga dan memastikan semua berjalan sesuai dengan ketentuan, adalah disiplin. Tertib dan patuh pada tiap ketentuan pelaksanaan pekerjaan, menjamin keberlangsungan WFA dengan lancar dan mendapatkan hasil optimal dalam pelaksanaannya. Untuk itu, unsur disiplin juga akan menjadi satu variabel dalam penelitian ini.

Berdasarkan pentingnya kinerja *Account Representative* (AR) dan potensi dampak WFA serta *reward*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan WFA dan *reward* dengan tetap mengedepankan disiplin dalam meningkatkan kinerja *Account Representative* (AR) di Direktorat Jenderal Pajak. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi optimalisasi penerapan WFA dan sistem *reward* untuk mendorong kinerja *Account Representative* (AR) yang lebih baik.

**Tabel 1.1**  
**Capaian Kinerja Penerimaan Pajak**

Tahun	Target (triliun)	Realisasi (triliun)	Persentase Capaian (%)
2019	1,577.6	1,546.1	98.0
2020	1,198.8	1,282.6	107.0
2021	1,229.6	1,545.8	125.7
2022	1,485.0	1,634.4	110.1
2023	1,869.2	1,869.2	102.8

Sumber: data DJP

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa mulai pandemi Covid-19 tahun 2020, dimana pelaksanaan *Work From Anywhere* mulai diterapkan, hasil capaian kinerja penerimaan pajak secara nasional, meningkat dan tercapai lebih dari 100%. Hal

ini juga berlanjut di tahun-tahun berikutnya, dimana penerapan WFA ini masih berlaku meski tidak sebagaimana saat pandemi (pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat). Hasil inilah yang membuat penulis tertarik untuk lebih mendalami pengaruh WFA terhadap kinerja penerimaan pajak pada umumnya dan pada *Account Representative* (AR) pada khususnya.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penerapan WFA dan *reward* terhadap kinerja karyawan:

**Tabel 1.2**

**Tabel Research Gap**

<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Van der Lippe & Lippényi (2020)	WFH, <i>work-life balance</i> , kinerja pegawai	Survei, SEM	WFH meningkatkan kinerja pegawai
Choudhury, P et al. (2021)	WFA, disiplin, kinerja pegawai	Meta-analisis	WFH berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
Bradler et al. (2016)	Apresiasi, kinerja	Eksperimen lapangan	Apresiasi <i>public recognition</i> meningkatkan kinerja pegawai
Alhabeeb & Rowley (2018)	Penghargaan, motivasi kerja, kinerja	Survei, SEM	Penghargaan atau <i>reward</i> berdampak positif pada kinerja pegawai
Indriasari (2018)	<i>Reward</i> , <i>punishment</i> , kinerja	Survei, SEM	<i>Reward</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan <i>punishment</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan
Wahyu & Arianty (2020)	WFH, disiplin, kinerja	Eksperimen lapangan	WFH menurunkan disiplin karena kurangnya pengawasan langsung

Dari penelitian diatas, sebagian besar penelitian lebih berfokus pada WFH atau *telecommuting*, yang lebih terikat pada bekerja dari rumah atau kantor jarak jauh, tetapi tidak meneliti secara spesifik WFA yang memberikan kebebasan lokasi bekerja tanpa batasan tempat. Ini merupakan celah yang dapat diisi oleh penelitian baru dengan mengukur dampak WFA pada kinerja, dimediasi oleh disiplin kerja. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *reward*, terutama dalam bentuk pengakuan publik, dapat meningkatkan kinerja. Namun, penelitian-penelitian ini belum memasukkan disiplin kerja sebagai variabel yang dapat menjelaskan bagaimana *reward* diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja.

Penelitian ini memberikan alternatif pemecahan *research gap* yang ada dengan meneliti bagaimana disiplin kerja dapat memediasi hubungan antara WFA atau *reward* dan kinerja. Ini akan memberikan perspektif baru mengenai peran disiplin kerja dalam situasi WFA yang fleksibel serta bagaimana *reward* memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dengan peningkatan disiplin kerja.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *Work From Anywhere (WFA)* terhadap disiplin oleh *Account Representative (AR)* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap disiplin oleh *Account Representative (AR)* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *Work From Anywhere (WFA)* terhadap kinerja *Account Representative (AR)* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang?

4. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang?
5. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian. Maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work From Anywhere* (WFA) terhadap disiplin *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap disiplin *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Work From Anywhere* (WFA) terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

- a) Memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait penerapan WFA dan *reward* karyawan di instansi pemerintah.
- b) Memberikan kontribusi pada pengembangan teori tentang hubungan antara pengaturan kerja fleksibel, *reward*, dan kinerja karyawan.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

- a) Memberikan gambaran bagi Direktorat Jenderal Pajak tentang penerapan WFA dan *reward* saat ini serta pengaruhnya terhadap kinerja *Account Representative* (AR).
- b) Menjadi dasar pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam merumuskan kebijakan optimalisasi penerapan WFA dan sistem *reward*.
- c) Memberikan rekomendasi praktis bagi instansi pemerintah lainnya dalam mengelola kinerja melalui pengaturan kerja fleksibel dan pemberian *reward*.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Konsep *Work From Anywhere* (WFA)

Perubahan teknologi informasi telah membuka jalan bagi penerapan *Work From Anywhere* (WFA) dalam berbagai organisasi, termasuk sektor publik. WFA memungkinkan karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi yang mereka pilih, tanpa terikat pada satu tempat fisik tertentu, seperti kantor. Teknologi yang mendukung WFA termasuk perangkat lunak manajemen proyek, layanan cloud, dan alat komunikasi digital seperti *video conferencing*. Melalui WFA, organisasi dapat menawarkan fleksibilitas kerja yang lebih besar kepada karyawan, yang dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, serta produktivitas secara keseluruhan (Farrell, 2020).

Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi WFA sebagai respons terhadap kebutuhan untuk menjaga jarak fisik dan mencegah penyebaran virus. Di lingkungan instansi pemerintah, seperti Direktorat Jenderal Pajak (DJP), WFA telah diterapkan sebagai solusi untuk memastikan kelangsungan operasional sambil tetap mematuhi protokol kesehatan yang ketat. Implementasi WFA di DJP diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama *Account Representative* (AR), dengan tetap menjaga kepatuhan dan disiplin kerja yang tinggi (Mustajab et al., 2020).

Dalam 3 (tiga) tahun terakhir ini, konsep WFA telah diwacanakan dan telah mulai dilaksanakan di beberapa tempat sebagai *piloting project* sebelum diberlakukan

secara menyeluruh di tiap unit organisasi. Beberapa hal yang membuat penerapan WFA belum bisa sepenuhnya dilaksanakan untuk *Account Representative* (AR) dalam pekerjaan sehari-hari adalah masih perlunya tatap muka dalam pelaksanaan beberapa tugas dan fungsinya, seperti misalnya karena terkait penggunaan aplikasi penunjang pelaporan perpajakan, yang apabila hal ini dilakukan melalui daring/online masih belum optimal. Namun, dengan semakin majunya teknologi yang digunakan dalam sistem perpajakan Indonesia, hal ini bukan lagi menjadi halangan untuk penerapan WFA secara optimal.

## 2.2. Reward dalam organisasi

*Reward* dalam organisasi adalah pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. *Reward* dapat diberikan dalam bentuk finansial seperti bonus dan insentif, maupun non-finansial seperti pengakuan verbal, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karir. Penelitian menunjukkan bahwa apresiasi yang diberikan dengan tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja mereka (Tessema et al., 2020).

Dalam lingkungan birokrasi seperti DJP, *reward* memiliki peran yang signifikan dalam mendorong kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. *Reward* juga dapat memupuk suasana kerja yang positif dan menciptakan budaya organisasi yang produktif. Penerapan *reward* di DJP dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan

kinerja *Account Representative* (AR), terutama dalam situasi kerja yang fleksibel seperti WFA (Alhabeeb & Rowley, 2018).

*Reward* dalam organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. *Reward* dapat diberikan dalam berbagai bentuk, baik secara finansial maupun non-finansial, dan keduanya memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

### 2.2.1. *Reward* Finansial

*Reward* finansial adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk kompensasi moneter. Jenis *reward* ini termasuk gaji, bonus, insentif, dan tunjangan. *Reward* finansial sering kali digunakan oleh organisasi untuk memberikan penghargaan atas pencapaian tertentu, produktivitas tinggi, atau kontribusi signifikan terhadap tujuan organisasi.

a) **Gaji dan Bonus:** Salah satu bentuk *reward* finansial yang paling umum adalah gaji dan bonus. Gaji merupakan kompensasi tetap yang diterima karyawan, sementara bonus biasanya diberikan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian target tertentu atau performa yang luar biasa. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2017), bonus dapat memotivasi karyawan untuk mencapai atau melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi, serta meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

b) **Insentif:** Insentif adalah bentuk penghargaan finansial yang diberikan untuk mendorong karyawan mencapai hasil tertentu. Insentif bisa berupa uang tunai, komisi, atau hadiah lainnya. Misalnya, karyawan yang berhasil mencapai target penjualan tertentu dapat diberikan insentif dalam bentuk komisi. Menurut Stajkovic dan Luthans (2001), insentif yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan, serta berdampak positif pada kinerja mereka.

c) **Tunjangan:** Tunjangan adalah bentuk *reward* finansial tambahan yang diberikan di luar gaji pokok, seperti tunjangan kesehatan, pendidikan, transportasi, dan perumahan. Tunjangan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat mereka merasa lebih dihargai oleh organisasi. Menurut Baron dan Kreps (Baron, R. M., & Kenny, 1986), tunjangan yang diberikan oleh organisasi dapat membantu mempertahankan karyawan berkualitas dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

### 2.2.2. **Reward Non-Finansial**

*Reward* non-finansial adalah bentuk penghargaan yang tidak melibatkan uang, tetapi tetap memiliki dampak signifikan pada motivasi dan kinerja karyawan. Bentuk *reward* ini sering kali berfokus pada pengakuan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karir.

a) **Pengakuan Verbal dan Tertulis:** Pengakuan verbal dan tertulis adalah salah satu bentuk *reward* non-finansial yang paling sederhana namun efektif. Pengakuan ini bisa diberikan dalam bentuk pujian langsung, email

penghargaan, atau pengumuman di depan rekan kerja. Menurut Eisenberger et al. (Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, 2007), pengakuan dapat meningkatkan harga diri karyawan, memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja, dan memotivasi karyawan untuk terus berkinerja baik.

b) **Penghargaan dan Sertifikat:** Penghargaan formal seperti penghargaan bulanan, sertifikat, atau plakat juga merupakan bentuk *reward* non-finansial. Penghargaan ini biasanya diberikan pada acara perusahaan atau rapat besar, untuk memberikan pengakuan publik kepada karyawan atas kontribusi mereka. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kohn (1993), penghargaan formal seperti ini dapat memotivasi karyawan dengan membuat mereka merasa dihargai dan diakui atas kerja keras mereka.

c) **Kesempatan Pengembangan Karir:** Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan, workshop, atau program pengembangan karir lainnya juga merupakan bentuk *reward* non-finansial. Kesempatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan profesional mereka. Menurut Herzberg (1968), kesempatan untuk berkembang dan belajar adalah salah satu faktor motivator yang kuat dalam pekerjaan, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

d) **Fleksibilitas Kerja:** Fleksibilitas kerja, seperti Work From Anywhere (WFA) atau jam kerja fleksibel, juga dapat dianggap sebagai bentuk *reward* non-

finansial. Fleksibilitas ini memberikan karyawan kendali lebih besar atas bagaimana dan di mana mereka bekerja, yang dapat meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Menurut Bloom et al. (Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, 2015), fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih dipercaya dan dihargai.

### 2.2.3. Peran *Reward* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

*Reward*, baik finansial maupun non-finansial, memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, dan lebih bersedia untuk memberikan kontribusi yang melebihi harapan. *Reward* juga dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dan mengurangi tingkat turnover (Roberts, 2005).

Di lingkungan organisasi publik seperti Direktorat Jenderal Pajak, *reward* dapat menjadi alat yang efektif untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja, terutama dalam situasi kerja yang fleksibel seperti WFA. *Reward* yang diberikan secara konsisten dan adil dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Ryan & Deci, 2000).

### 2.3. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam mematuhi aturan, prosedur, dan waktu kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin yang kuat adalah kunci keberhasilan implementasi WFA, terutama karena pengawasan langsung terhadap karyawan lebih terbatas dibandingkan dengan kerja di kantor. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik cenderung lebih dapat diandalkan dan efisien dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Di lingkungan DJP, disiplin kerja menjadi sangat penting dalam memastikan bahwa *Account Representative* (AR) tetap produktif dan patuh terhadap peraturan, meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Disiplin kerja juga berkaitan erat dengan kinerja karyawan, di mana karyawan yang disiplin cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan berkualitas tinggi (Gibbs et al., 2021).

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek fundamental yang menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap aturan, prosedur, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Disiplin kerja tidak hanya penting untuk menjaga keteraturan dalam operasional organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap karyawan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### 2.3.1. Definisi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap dan perilaku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), disiplin kerja adalah suatu bentuk pengendalian diri di mana individu atau kelompok mematuhi aturan-aturan organisasi secara konsisten. Disiplin yang baik tercermin dari kehadiran yang tepat waktu, kepatuhan terhadap instruksi, dan pelaksanaan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Disiplin kerja tidak hanya tentang menjalankan tugas sesuai aturan, tetapi juga tentang bagaimana karyawan memanasifestasikan komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang disiplin biasanya memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai target, memperhatikan detail, dan menunjukkan tanggung jawab dalam setiap tindakan mereka. Selain itu, mereka cenderung lebih tahan terhadap tekanan kerja dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja (Luthans, 2011).

### 2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal mencakup aspek-aspek seperti motivasi pribadi, nilai-nilai individu, dan tujuan karir, sementara faktor eksternal meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja.

a) **Motivasi Pribadi:** Motivasi adalah salah satu faktor internal yang paling signifikan dalam mempengaruhi disiplin kerja. Karyawan yang memiliki

motivasi tinggi untuk mencapai kesuksesan cenderung lebih disiplin dalam bekerja. Menurut Herzberg (1968), motivasi intrinsik seperti rasa pencapaian dan pengakuan memainkan peran penting dalam membentuk perilaku disiplin.

b) **Kebijakan Organisasi:** Kebijakan dan prosedur yang jelas dan tegas dalam organisasi merupakan faktor eksternal yang dapat mendorong disiplin kerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa organisasi dengan kebijakan yang terstruktur dan sistem penghargaan yang adil lebih mungkin untuk mendorong karyawan mematuhi aturan dan bekerja sesuai dengan ekspektasi.

c) **Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam membentuk disiplin kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan teladan yang baik, mendukung karyawan, dan menegakkan aturan secara konsisten akan lebih mampu menumbuhkan disiplin dalam tim mereka. Menurut Yukl (2013), kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan mendorong karyawan untuk melampaui batasan mereka dapat secara signifikan meningkatkan disiplin dan kinerja.

d) **Budaya Kerja:** Budaya kerja yang menekankan pentingnya disiplin, tanggung jawab, dan kerjasama tim juga dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Budaya yang kuat dengan nilai-nilai yang mendukung disiplin cenderung menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk mematuhi aturan dan bekerja dengan standar yang tinggi (Schein, 2010).

### 2.3.3. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama: disiplin preventif dan disiplin korektif.

a) **Disiplin Preventif:** Disiplin preventif adalah tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mencegah pelanggaran aturan sebelum terjadi. Tujuan utama dari disiplin preventif adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di mana karyawan termotivasi untuk bekerja sesuai dengan peraturan tanpa perlu paksaan. Contoh disiplin preventif termasuk orientasi karyawan baru, pelatihan yang tepat, dan penegasan kebijakan organisasi secara berkala. Menurut Dessler (Dessler, 2016), disiplin preventif yang efektif dapat mengurangi insiden pelanggaran dan meningkatkan kepatuhan karyawan.

b) **Disiplin Korektif:** Disiplin korektif adalah tindakan yang diambil oleh organisasi sebagai respons terhadap pelanggaran yang telah terjadi. Tindakan ini bertujuan untuk mengoreksi perilaku karyawan yang tidak sesuai dengan aturan organisasi dan mencegah terulangnya pelanggaran di masa depan. Disiplin korektif bisa berupa teguran lisan, peringatan tertulis, hingga pemecatan dalam kasus yang serius. Menurut Rue dan Byars (2009), disiplin korektif yang diterapkan dengan adil dan konsisten dapat memperbaiki perilaku karyawan yang bermasalah dan memperkuat integritas organisasi.

#### **2.3.4. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, dan kehandalan yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang kurang disiplin. Disiplin kerja membantu karyawan untuk tetap fokus pada tugas mereka, mematuhi tenggat waktu, dan bekerja dengan efisiensi tinggi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (2006), disiplin kerja yang tinggi di antara karyawan berhubungan positif dengan pencapaian target organisasi. Disiplin juga berperan dalam membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kolaborasi dan kinerja tim.

Di lingkungan instansi pemerintah seperti DJP, disiplin kerja sangat penting untuk memastikan bahwa *Account Representative* (AR) mampu menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif, meskipun mereka bekerja dalam kondisi WFA. Disiplin yang baik juga penting dalam menjaga kredibilitas dan reputasi DJP di mata publik, serta dalam mencapai target penerimaan pajak yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2019).

#### **2.3.5. Membangun dan Mempertahankan Disiplin Kerja di Organisasi**

Untuk membangun dan mempertahankan disiplin kerja yang kuat, organisasi perlu menerapkan berbagai strategi yang melibatkan seluruh level manajemen dan karyawan. Beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain:

- a) **Pelatihan dan Pengembangan:** Menyediakan pelatihan yang berkualitas bagi karyawan untuk memahami peraturan dan prosedur organisasi serta meningkatkan keterampilan mereka. Pelatihan juga dapat digunakan untuk memperkuat nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab (Noe, 2017).
- b) **Kepemimpinan yang Konsisten:** Pemimpin perlu memberikan contoh yang baik dan menegakkan aturan secara konsisten. Kepemimpinan yang adil dan transparan akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin (Yukl, 2013).
- c) **Sistem Penghargaan dan Hukuman yang Adil:** Organisasi perlu menetapkan sistem penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan disiplin kerja yang baik, serta sistem hukuman bagi mereka yang melanggar aturan. Sistem ini harus diterapkan secara konsisten untuk mendorong kepatuhan dan perilaku positif (Dessler, 2016).
- d) **Budaya Organisasi yang Kuat:** Membangun budaya organisasi yang menekankan pentingnya disiplin, tanggung jawab, dan kerjasama tim dapat membantu mempertahankan disiplin kerja di seluruh level organisasi. Budaya yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mematuhi aturan (Schein, 2010).

## 2.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari upaya karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja dapat diukur melalui berbagai indikator seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. Di DJP, kinerja *Account Representative* (AR) diukur berdasarkan efektivitas mereka dalam mengawasi dan membantu Wajib Pajak, serta dalam mencapai target penerimaan pajak yang telah ditetapkan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan termasuk lingkungan kerja, motivasi, *reward*, dan disiplin kerja. Dalam konteks penelitian ini, WFA, *reward*, dan disiplin kerja akan dianalisis sebagai faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja *Account Representative* (AR) di DJP. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang fleksibel dan apresiasi yang memadai dapat meningkatkan kinerja karyawan, khususnya ketika disiplin kerja tetap terjaga (Vega et al., 2015).

Kinerja karyawan merupakan elemen sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan merujuk pada seberapa baik karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Penilaian kinerja karyawan mencakup berbagai aspek, termasuk produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Kinerja yang baik dari karyawan akan mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

#### **2.4.1. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Menurut Mangkunegara (2013), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan berbagai indikator, seperti kuantitas dan kualitas output, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, serta kecepatan dalam menyelesaikan tugas.

Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan mencakup segala hal yang dilakukan oleh karyawan yang secara positif atau negatif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak hanya berkaitan dengan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga seberapa baik pekerjaan tersebut dilakukan, serta dampaknya terhadap organisasi.

#### **2.4.2. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan tujuan organisasi. Beberapa indikator umum yang sering digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain:

a) **Produktivitas:** Produktivitas mengukur seberapa banyak hasil yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Ini termasuk jumlah output

yang dihasilkan dan efisiensi penggunaan sumber daya dalam proses produksi (Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, 2012). Produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja dengan efektif dan efisien.

b) **Kualitas Kerja:** Kualitas kerja merujuk pada seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Ini mencakup ketepatan, keakuratan, dan perhatian terhadap detail dalam menyelesaikan tugas. Kualitas kerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya bekerja cepat, tetapi juga dengan standar yang tinggi (Noe, 2017).

c) **Efisiensi:** Efisiensi mengacu pada seberapa baik karyawan menggunakan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan tugas. Efisiensi yang tinggi berarti karyawan mampu mencapai hasil yang optimal dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin (Dessler, 2016).

d) **Kepuasan Pelanggan:** Bagi karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, kepuasan pelanggan adalah indikator kinerja yang penting. Ini mengukur seberapa baik karyawan melayani pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka. Kepuasan pelanggan yang tinggi biasanya berhubungan langsung dengan kinerja karyawan yang baik (Kotler & Keller, 2016).

e) **Inovasi dan Kreativitas:** Dalam beberapa pekerjaan, inovasi dan kreativitas juga merupakan indikator kinerja yang penting. Karyawan yang mampu memberikan ide-ide baru dan solusi inovatif dianggap memiliki

kinerja yang baik karena mereka berkontribusi pada pengembangan organisasi dan penciptaan nilai tambah (Amabile, 1996).

### 2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor ini mencakup aspek-aspek yang berhubungan dengan individu karyawan, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi.

a) **Motivasi:** Motivasi adalah dorongan internal yang mempengaruhi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan. Menurut Herzberg (1968), motivasi dapat berasal dari kebutuhan dasar seperti gaji dan keamanan kerja, serta kebutuhan yang lebih tinggi seperti pengakuan dan pengembangan diri. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

b) **Kompetensi dan Keterampilan:** Kompetensi dan keterampilan yang dimiliki karyawan juga berperan penting dalam menentukan kinerja mereka. Karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan dan kompetensi yang tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan memenuhi standar yang diharapkan oleh organisasi (Boyatzis, 2008).

c) **Lingkungan Kerja:** Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung kinerja karyawan. Ini termasuk faktor-faktor seperti kondisi fisik tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta dukungan dari atasan. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres, sehingga

berdampak pada kinerja yang lebih baik (Robbins & Judge, 2019).

d) **Penghargaan dan Apresiasi:** Penghargaan dan apresiasi yang diberikan oleh organisasi dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Apresiasi juga dapat memperkuat loyalitas karyawan dan mengurangi turnover (Tessema et al., 2020).

e) **Disiplin Kerja:** Disiplin kerja, sebagaimana dibahas sebelumnya, juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin cenderung lebih dapat diandalkan dan efisien dalam bekerja, yang berkontribusi pada pencapaian target organisasi (Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, 2012).

#### 2.4.4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan merupakan proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Pengukuran ini bertujuan untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan dan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

a) **Penilaian Kinerja:** Penilaian kinerja adalah metode yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan secara formal. Proses ini biasanya melibatkan evaluasi oleh atasan langsung, yang memberikan umpan balik tentang kinerja karyawan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat

dilakukan secara periodik, misalnya setiap enam bulan atau setahun sekali (Dessler, 2016).

b) **Key Performance Indicators (KPI)**: KPI adalah indikator kinerja utama yang digunakan untuk mengukur pencapaian karyawan terhadap tujuan spesifik yang telah ditetapkan oleh organisasi. KPI dapat mencakup target kuantitatif seperti penjualan, produksi, atau layanan, serta target kualitatif seperti kepuasan pelanggan atau inovasi. KPI membantu organisasi untuk secara objektif menilai kinerja karyawan dan mengarahkan mereka ke arah yang diinginkan (Kaplan & Norton, 1996).

c) **360-Degree Feedback**: *360-degree feedback* adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Metode ini memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kinerja karyawan karena mencakup perspektif yang beragam. *360-degree feedback* dapat digunakan untuk pengembangan karyawan dan perencanaan karir (Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, 2001).

#### **2.4.5. Hubungan Kinerja Karyawan dengan Pencapaian Organisasi**

Kinerja karyawan memiliki dampak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang berkinerja tinggi cenderung berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi, baik dalam hal produktivitas, kualitas layanan, maupun inovasi. Kinerja karyawan juga berperan dalam

membangun reputasi organisasi dan kepuasan pelanggan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Locke dan Latham (2002), karyawan yang memiliki tujuan yang jelas dan didukung oleh motivasi yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja yang baik ini, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, peningkatan pendapatan, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Di lingkungan instansi pemerintah seperti Direktorat Jenderal Pajak (DJP), kinerja karyawan, terutama *Account Representative* (AR), sangat penting dalam mencapai target penerimaan pajak yang telah ditetapkan. Kinerja *Account Representative* (AR) yang baik memastikan bahwa wajib pajak dilayani dengan baik dan bahwa kewajiban pajak mereka dipenuhi secara tepat waktu dan akurat. Oleh karena itu, DJP perlu memastikan bahwa *Account Representative* (AR) memiliki lingkungan kerja yang mendukung, serta penghargaan dan apresiasi yang memadai untuk mendorong kinerja mereka (Robbins & Judge, 2019).

## **2.5. Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1. Pengaruh *Work From Anywhere* (WFA) Terhadap Disiplin Kerja**

Pengaruh WFA terhadap disiplin kerja akan dianalisis untuk melihat apakah fleksibilitas yang diberikan oleh WFA dapat tetap menjaga atau bahkan meningkatkan tingkat disiplin karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Fleksibilitas yang ditawarkan oleh WFA memungkinkan karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi, yang diharapkan dapat meningkatkan

disiplin kerja mereka. Karyawan yang diberikan kebebasan untuk memilih tempat kerja yang paling nyaman dan produktif cenderung lebih bertanggung jawab dan disiplin dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan adanya WFA, karyawan mungkin merasa lebih percaya diri dan lebih termotivasi untuk mengikuti aturan dan jadwal kerja yang telah ditetapkan, karena mereka merasa diberi kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar oleh organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada disiplin kerja yang lebih baik (Golden, T. D., & Veiga, 2005). Penelitian oleh Putri dan Santoso (2023) menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan. Selain itu, studi oleh Wijaya et al. (2022) mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian oleh Sari dan Nugroho (2021) menunjukkan bahwa tanpa pengawasan dan komunikasi yang efektif, fleksibilitas kerja dapat menyebabkan penurunan disiplin kerja.

**H1:** *Work From Anywhere* (WFA) memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.

### 2.5.2 Pengaruh *Reward* Terhadap Disiplin Kerja

*Reward*, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, dihipotesiskan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan dengan memotivasi mereka untuk mematuhi peraturan dan prosedur organisasi. *Reward*, baik dalam bentuk finansial seperti bonus maupun non- finansial seperti pengakuan, diperkirakan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mematuhi aturan dan prosedur yang ada. Pengakuan atas kerja keras mereka dapat menumbuhkan rasa bangga dan komitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kedisiplinan dalam menjalankan tugas sehari- hari. Penelitian menunjukkan bahwa *reward* yang diberikan secara konsisten dan adil dapat mendorong perilaku positif dan meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi (Stajkovic & Luthans, 2001). Penelitian oleh Aldia dan Sutarno (2024) menemukan bahwa pemberian *reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Zhafirah et al. (2024) dalam penelitiannya di PT Dipo Star Finance Padang mengungkapkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian Lestari dan Karneli (2024) juga menemukan bahwa baik *reward* maupun *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Selain penelitian berbeda dari Penelitian oleh Ramadani dan Sari (2023) menunjukkan bahwa persepsi

ketidakadilan dalam sistem *reward* dapat menurunkan motivasi dan disiplin kerja karyawan.

**H2:** *Reward* memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.

### 2.5.3. Pengaruh *Work From Anywhere* (WFA) Terhadap Kinerja

Fleksibilitas yang ditawarkan oleh WFA diharapkan dapat meningkatkan kinerja *Account Representative* (AR) dengan memberikan mereka kebebasan untuk bekerja di lingkungan yang paling produktif bagi mereka. WFA memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari lokasi yang mereka pilih, yang memungkinkan mereka untuk bekerja di lingkungan yang paling kondusif bagi mereka. Fleksibilitas ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mengurangi stres akibat perjalanan ke kantor, meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta meningkatkan konsentrasi dan produktivitas. Penelitian oleh Bloom et al. (Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, 2015) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dari lokasi pilihan mereka cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas dan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang bekerja di kantor tradisional. Penelitian oleh Choudhury et al. (2021) menemukan bahwa kebijakan *Work From Anywhere* meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan stres terkait komuter. Selain itu, Nwankpa dan Roumani (2024) mengungkapkan bahwa kerja jarak jauh memiliki hubungan positif dengan produktivitas karyawan. Aspita dan

Edastama (2023) menemukan bahwa sementara kebijakan *Work From Home* memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.

**H3:** *Work From Anywhere* (WFA) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.

#### **2.5.4. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja**

*Reward* yang diberikan kepada *Account Representative* (AR) dihipotesiskan dapat meningkatkan kinerja mereka dengan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang terbaik. *Reward* yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun non-finansial, dihipotesiskan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Penghargaan yang diberikan secara konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Menurut penelitian oleh Tessema et al. (2020), *reward* yang diberikan dengan tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan, terutama dalam mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi. Susiani (2019) menemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Namun, penelitian lain oleh Indriasari (2018) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif namun tidak signifikan

terhadap kinerja karyawan, sedangkan punishment memiliki pengaruh positif dan signifikan. Selain itu, penelitian oleh Mentang (2021) menyoroti bahwa motivasi karyawan dapat berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *reward* dan kinerja.

**H4:** *Reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.

#### **2.5.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

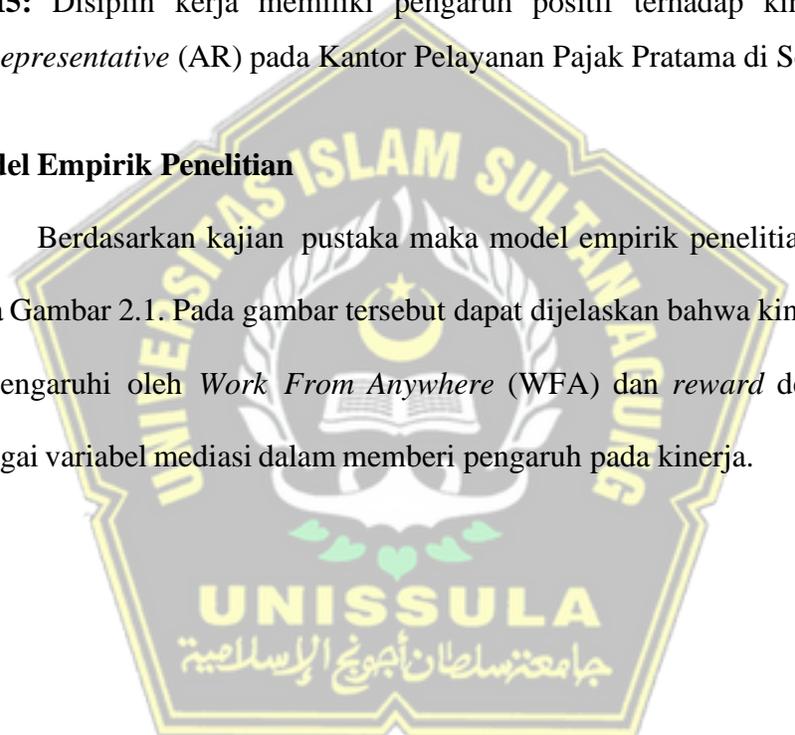
Disiplin kerja yang baik diprediksi akan langsung berhubungan dengan peningkatan kinerja, karena karyawan yang disiplin cenderung menyelesaikan tugas mereka tepat waktu dan dengan kualitas yang tinggi. Disiplin kerja yang baik diperkirakan akan secara langsung berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin cenderung lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas, mematuhi tenggat waktu, dan bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Disiplin kerja juga membantu karyawan untuk tetap fokus pada tujuan organisasi, menghindari kesalahan, dan meningkatkan kualitas output. Studi yang dilakukan oleh Gibson et al. (Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, 2012) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi lebih mungkin untuk mencapai kinerja yang unggul, karena mereka lebih efisien dalam menggunakan waktu dan sumber daya serta lebih teliti dalam pekerjaan mereka. Penelitian Sahwani dan Muftofa (2022) yang menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Penelitian Aniasari dan Wulansari (2020) juga menunjukkan pengaruh positif antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Aprianto et al. (2024) menemukan korelasi kuat antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Marsudi (2024) juga melaporkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

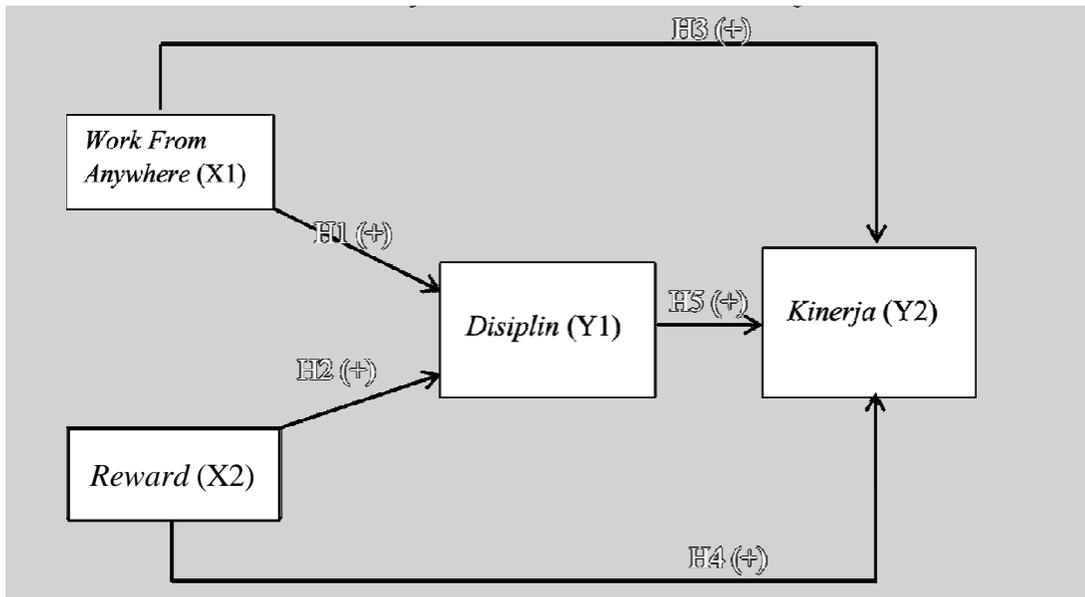
**H5:** Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja *Account Representative* (AR) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang.

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan di pengaruhi oleh *Work From Anywhere* (WFA) dan *reward* dengan disiplin sebagai variabel mediasi dalam memberi pengaruh pada kinerja.



**Gambar 2.1**  
**Model Empirik Penelitian**



**Model Matematis**

Persamaan matematik:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e$$

Keterangan:

- |                             |       |           |
|-----------------------------|-------|-----------|
| $Y_1$ = Disiplin            | $Y_2$ | = Kinerja |
| $X_1$ = Work From Anywhere  | $X_2$ | = Reward  |
| $\beta$ = Koefisien regresi | e     | = Error   |

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data dari responden. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran yang objektif dan kuantitatif terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu *Work From Anywhere (WFA)*, *reward*, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Melalui survei, data numerik akan dikumpulkan untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut menggunakan teknik statistik.

Survei dilakukan menggunakan kuesioner tertutup, di mana responden diberikan serangkaian pertanyaan dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang dapat dianalisis secara statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Creswell, 2014).

### 3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang. Lokasi ini dipilih karena lokasi dimana penulis bekerja sehingga kevalidan data dapat lebih terjamin. Selain itu, *Account Representative (AR)* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang memiliki peran penting dalam pengawasan dan pelayanan perpajakan, yang membuat mereka menjadi populasi yang tepat untuk diteliti terkait kinerja dan disiplin kerja.

Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama satu bulan. Penelitian dalam jangka waktu singkat ini akan mencakup distribusi kuesioner, pengumpulan data, dan pengolahan data. Jadwal penelitian disusun untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan mencerminkan kondisi aktual dari penerapan WFA dan *reward* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang selama periode tersebut.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *Account Representative* (AR) yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Semarang. Jumlah total populasi adalah sekitar 200 AR yang tersebar di beberapa Kantor Pelayanan Pajak Pratama di wilayah tersebut.

Teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*, di mana sampel diambil secara acak dari populasi untuk memastikan bahwa setiap *Account Representative* (AR) memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden. Ukuran sampel yang akan diambil adalah 100 responden, yang diharapkan dapat mewakili populasi secara memadai dan memberikan hasil yang relevan untuk penelitian ini (Sugiyono, 2016).

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden. Kuesioner dirancang dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu:

- a) **Work From Anywhere (WFA)**: Pertanyaan terkait fleksibilitas kerja, kepuasan

terhadap WFA, dan dampak WFA terhadap produktivitas dan keseimbangan kerja- hidup.

- b) **Reward:** Pertanyaan tentang jenis dan frekuensi apresiasi yang diterima, serta dampak apresiasi terhadap motivasi dan kinerja.
- c) **Disiplin Kerja:** Pertanyaan mengenai kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam pekerjaan.
- d) **Kinerja Karyawan:** Pertanyaan tentang produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, dan pencapaian target yang telah ditetapkan.

Selain itu, data sekunder juga dikumpulkan dari laporan tahunan DJP, dokumen kebijakan, dan literatur terkait yang relevan untuk mendukung analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

### 3.5. Alat Ukur dan Instrumen Penelitian

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan konsep- konsep yang telah diuraikan dalam kajian pustaka. Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang dirancang untuk menangkap dimensi yang berbeda dari variabel tersebut. Skala Likert digunakan untuk memberikan pilihan jawaban yang memungkinkan responden menunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap setiap pernyataan.

Sebelum kuesioner disebarkan, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *construct validity*

untuk memastikan bahwa kuesioner mengukur konstruk yang dimaksudkan. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* untuk mengukur konsistensi internal kuesioner. Nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik (Nunnally & Bernstein, 1994).

### 3.5.1. Variabel dan Indikator

Variabel yang akan diteliti meliputi, *Work From Anywhere* (WFA), *Reward*, Disiplin Kerja, dan Kinerja sebagaimana ditampilkan pada tabel 3.1

**Tabel 3.1**

#### **Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala
1	<i>Work From Anywhere</i> (WFA) adalah sistem kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja dari lokasi mana pun, bukan hanya dari kantor atau rumah.	Fleksibilitas waktu Fleksibilitas tempat kerja Sistem WFA Semangat WFA Keseimbangan kerja Dukungan teknologi Dukungan infrastruktur (Sumber: Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021))	Skala Likert 1 – 5

2	<p><i>Reward</i> adalah pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dan kinerjanya.</p>	<p>Intensitas pemberian <i>reward</i>  Penghargaan kerja  Semangat atas <i>reward</i> kerja  Kepuasan atas <i>reward</i>  Kekuatan atas <i>reward</i>  (Sumber : Tessema, M. T., Ready, K. J., &amp; Embaye, A. B. (2013))</p>	<p>Skala Likert 1 – 5</p>
3	<p>Disiplin kerja mengacu pada kepatuhan karyawan terhadap aturan, kebijakan, dan standar kerja yang berlaku di organisasi.</p>	<p>Kepatuhan terhadap aturan perusahaan  Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas  Tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan  Kedisiplinan dalam kehadiran dan pelaporan  Pemanfaatan waktu kerja yang efektif  (Sumber: Mangkunegara, A. P., &amp; Octorend, T. R. (2015))</p>	<p>Skala Likert 1 - 5</p>
4	<p>Kinerja karyawan adalah hasil atau pencapaian kerja yang diukur berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.</p>	<p>Produktivitas kerja (jumlah pekerjaan yang diselesaikan)  Kualitas hasil pekerjaan  Efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya  Pencapaian target yang telah ditetapkan  (Sumber : Armstrong, M. (2021))</p>	<p>Skala Likert 1 – 5</p>

### 3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS. PLS dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis model hubungan struktural antar variabel laten secara simultan, baik untuk konstruk reflektif maupun formatif, serta kemampuannya untuk menganalisis data yang tidak memenuhi asumsi distribusi normal (Ghozali, 2006). PLS juga ideal untuk jumlah sampel yang relatif kecil.

Berikut adalah tahapan dalam teknik analisis data yang digunakan:

a) **Analisis Deskriptif:**

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik demografis responden dan variabel penelitian. Statistik deskriptif yang digunakan antara lain mean, median, dan standar deviasi, yang berguna untuk memberikan gambaran umum tentang data yang diperoleh. Distribusi frekuensi untuk data demografis (seperti usia, jenis kelamin, dan lama masa kerja) juga disajikan guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai karakteristik sampel penelitian.

b) **Evaluasi Model Pengukuran:**

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar valid dan reliabel dalam mengukur variabel laten. Evaluasi ini mencakup:

1. Validitas Konvergen: Menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE).

Rumus AVE adalah sebagai berikut:

$$AVE = \Sigma \lambda^2 / n$$

di mana  $\lambda$  adalah loading factor dari setiap indikator, dan n adalah jumlah indikator.

Nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 untuk menunjukkan bahwa indikator tersebut cukup baik dalam menjelaskan variabel laten.

2. Validitas Diskriminan: Diuji menggunakan *cross-loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*, di mana nilai korelasi indikator terhadap variabel laten yang diukur harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi dengan variabel laten lainnya.

3. Reliabilitas Konstruk: Diukur menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*.

Rumus *Composite Reliability* adalah:  $CR = (\Sigma \lambda)^2 / [(\Sigma \lambda)^2 + \Sigma \text{Var}(e)]$

di mana  $\lambda$  adalah *loading factor*, dan  $\text{Var}(e)$  adalah varian dari *error*. Nilai CR dan *Cronbach's Alpha* harus lebih dari 0,7 agar konstruk dianggap reliabel.

**c) Evaluasi Model Struktural:**

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten. Evaluasi ini mencakup beberapa komponen utama:

1. *R-Square* ( $R^2$ ): Mengukur proporsi varians dari variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independent (Chin, 1998). Rumus  $R^2$  adalah sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - (SS_{\text{residual}} / SS_{\text{total}})$$

di mana  $SS_{\text{residual}}$  adalah *sum of squares* dari residual, dan  $SS_{\text{total}}$  adalah total *sum of squares*. Nilai  $R^2$  yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediksi yang lebih baik.

2. *Path Coefficients*: Menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten. Nilai ini digunakan untuk menentukan apakah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Hair et al., 2014). *Path coefficients* dihitung menggunakan *Ordinary Least Squares* (OLS) dengan rumus:

$$\beta = (X^T X)^{-1} X^T y$$

3. Pengujian Signifikansi Jalur (*t-value* dan *p-value*): Nilai  $t$  dan  $p$  diperoleh melalui metode *bootstrapping*. Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ , yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel laten signifikan secara statistik (Henseler et al., 2009).

d) **Analisis Mediasi:**

PLS memungkinkan pengujian peran variabel mediasi (disiplin kerja) dalam memediasi hubungan antara variabel independen (WFA dan *reward*) dan variabel dependen (kinerja karyawan). Analisis mediasi dilakukan dengan mengamati jalur langsung dan tidak langsung:

- **Pengaruh Langsung:** Hubungan antara WFA dan kinerja karyawan, serta apresiasi dan kinerja karyawan tanpa peran variabel mediasi.
- **Pengaruh Tidak Langsung:** Hubungan antara WFA dan apresiasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

- Jika pengaruh tidak langsung signifikan, maka disiplin kerja dianggap sebagai variabel mediasi. Metode *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi jalur mediasi (Zhao et al., 2010).

e) **Uji Hipotesis:** Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-test* dan nilai signifikansi (*p-value*) dari jalur antara variabel independen, mediasi, dan dependen. Hipotesis diterima jika nilai  $p < 0,05$ , yang berarti bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Selain itu, *confidence interval* dari nilai *bootstrapping* juga digunakan untuk memperkuat hasil pengujian (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2014).

Untuk menguji kekuatan prediktif model, digunakan *Q-square predictive relevance* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)]$$

dimana  $R_n^2$  adalah nilai *R-square* dari setiap konstruk endogen. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Deskriptif

Subjek dalam penelitian ini yaitu KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DI SEMARANG. Untuk memperoleh data, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 132 buah. Kuesioner tersebut diberikan kepada responden karyawan di KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DI SEMARANG.

Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan data responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama jabatan dan usia.

##### 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dikumpulkan guna mengetahui jenis kelamin dari responden/karyawan perusahaan tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin**

	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Laki-Laki	75	56.8
Perempuan	57	43.2
<b>Jumlah</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

Sumber: Data yang telah diolah, 2025.

Berdasarkan deskripsi responden menurut jenis kelamin, terdapat 132 responden yang berpartisipasi dalam survei ini. Dari jumlah tersebut, 75 responden (56,8%) adalah laki-laki, sementara 57 responden (43,2%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden *Account Representative* (AR) berasal dari kalangan laki-laki, meskipun jumlah perempuan juga cukup signifikan. Dengan distribusi jenis kelamin yang cukup seimbang, hasil analisis ini mencerminkan variasi

perspektif yang cukup representatif antara kedua kelompok tersebut, yang dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang topik yang dianalisis.

## 2. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dikumpulkan guna mengetahui jenjang pendidikan yang ditempuh oleh responden tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)
S2	30	22.7
S1	83	62.9
D3	19	14.4
<b>Jumlah</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

Sumber data: kuesioner, 2025.

Berdasarkan karakteristik responden menurut pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki gelar pendidikan S1, dengan jumlah 83 responden atau 62,9% dari total 132 responden. Sementara itu, 30 responden (22,7%) memiliki pendidikan S2, dan 19 responden (14,4%) memiliki pendidikan D3. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan lulusan S1, yang mungkin mencerminkan latar belakang pendidikan yang lebih umum di kalangan partisipan. Meskipun demikian, terdapat juga sejumlah responden dengan pendidikan S2 dan D3, yang menambah variasi dalam data dan memberikan perspektif yang lebih luas dalam analisis.

## 3. Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dihasilkan kedalam tabel berikut:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)
26 - 30 tahun	12	9.1
31 - 35 tahun	35	26.5
36 - 40 tahun	37	28.0
> 40 tahun	48	36.4
<b>Jumlah</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan karakteristik responden menurut usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia di atas 40 tahun, dengan 48 responden atau 36,4% dari total 132 responden. Kelompok usia 36-40 tahun mengikuti dengan 37 responden (28,0%), sementara kelompok usia 31-35 tahun memiliki 35 responden (26,5%), dan kelompok usia 26-30 tahun mencakup 12 responden (9,1%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia di atas 40 tahun, yang mencerminkan populasi yang lebih matang dan berpengalaman. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa topik atau isu yang dianalisis mungkin lebih relevan atau lebih dipengaruhi oleh kelompok usia yang lebih tua. Dengan variasi usia ini, hasil analisis dapat memperkaya pemahaman tentang perbedaan perspektif atau pengalaman antara kelompok usia yang berbeda dalam konteks penelitian.

#### **4. Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Deskripsi responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata lama bekerja responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Distribusi frekuensi responden berdasarkan Lama Bekerja dihasilkan kedalam tabel berikut:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase (%)</b>
6 - 10 tahun	32	24.2
11 - 15 tahun	61	46.2
16 - 20 tahun	39	29.5
<b>Jumlah</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan karakteristik responden menurut lama bekerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 11 hingga 15 tahun, dengan jumlah 61 responden atau 46,2% dari total 132 responden. Kelompok dengan lama bekerja 16-20 tahun mencakup 39 responden (29,5%), sementara kelompok dengan pengalaman kerja 6-10 tahun terdiri dari 32 responden (24,2%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, yakni antara 11 hingga 15 tahun, yang mengindikasikan bahwa mereka sudah memiliki pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan dan organisasi. Dengan adanya proporsi yang signifikan di kelompok lama bekerja lebih dari 10 tahun, hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih relevan mengenai persepsi dan pengalaman pegawai yang telah cukup berpengalaman dalam lingkungan kerja mereka.

## **4.2 Deskripsi Variabel Penelitian**

Statistik deskripsi hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam

mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuisioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item yang ada setiap variabel kemudian dibagi dengan 3 yaitu Rendah/Buruk, Cukup/Sedang, Tinggi/Baik.

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

No	Nilai rata Skor	Kriteria
1	1.00 – 2,34	Rendah/Buruk
2	2,35 – 3,67	Cukup/Sedang
3	3,68 – 5.00	Tinggi/Baik

Hasil tanggapan responden mengenai variabel *WORK FROM ANYWHERE* (WFA) dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

**Analisis Deskriptif Variabel *WORK FROM ANYWHERE* (WFA)**

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Fleksibilitas waktu	0	2	18	60	52	4.23	Tinggi/baik
Fleksibilitas Tempat Kerja	0	1	15	45	71	4.41	Tinggi/baik
Sistem WFA	0	14	38	46	34	3.76	Tinggi/baik
Semangat WFA	0	1	20	40	71	4.37	Tinggi/baik
Keseimbangan Kerja.	0	3	18	36	75	4.39	Tinggi/baik
Dukungan Teknologi.	0	10	29	51	42	3.95	Tinggi/baik
Dukungan Infrastruktur	1	7	38	46	40	3.89	Tinggi/baik
<b>Nilai Rata-rata Indeks</b>						4.14	Tinggi/baik

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Work From Anywhere* (WFA), diperoleh nilai rata-rata indeks 4.14, termasuk dalam kategori tinggi. Indikator

seperti fleksibilitas waktu (4.23) dan fleksibilitas tempat kerja (4.41) menunjukkan bahwa WFA mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memberikan kebebasan dalam memilih tempat kerja. Semangat dalam menjalankan WFA juga tinggi dengan indeks 4.37, menggambarkan bahwa pekerja merasa termotivasi dan bersemangat. Keseimbangan kerja mendapat nilai 4.39, menunjukkan bahwa WFA membantu menjaga keseimbangan tersebut. Meskipun dukungan teknologi (3.95) dan infrastruktur (3.89) masih dinilai baik, ada ruang untuk perbaikan agar lebih mendukung efektivitas WFA. Secara keseluruhan, dengan nilai rata-rata indeks 4.14, sistem WFA terbukti memberikan dampak positif dalam meningkatkan produktivitas dan kenyamanan kerja, meskipun beberapa aspek masih memerlukan peningkatan.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel *REWARD* dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Analisis Deskriptif Variabel *REWARD***

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Intensitas pemberian <i>reward</i> .	12	11	40	37	32	3.50	Cukup/Sedang
Penghargaan kerja	3	4	33	50	42	3.94	Tinggi/baik
Semangat atas <i>reward</i> Kerja	3	4	27	51	47	4.02	Tinggi/baik
Kepuasan atas <i>reward</i>	5	8	34	55	30	3.72	Tinggi/baik
Kekuatan atas <i>reward</i>	3	4	26	53	46	4.02	Tinggi/baik
	<b>Nilai Rata-rata Indeks</b>					3.84	Tinggi/baik

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *reward* diperoleh nilai rata-rata indeks 3.84, termasuk dalam kategori tinggi. Indeks untuk **intensitas pemberian *reward*** sebesar 3.50 menunjukkan bahwa frekuensi pemberian *reward* masih tergolong cukup, namun perlu diperhatikan agar lebih konsisten dan intens. **Penghargaan kerja dan semangat atas *reward* kerja** mendapat nilai yang lebih tinggi, yaitu 3.94 dan 4.02, menunjukkan bahwa responden merasa dihargai dan semakin termotivasi dengan adanya *reward*. **Kepuasan atas *reward*** yang bernilai 3.72 juga menunjukkan bahwa meskipun kepuasan cukup baik, masih ada ruang untuk meningkatkan tingkat kepuasan tersebut. Di sisi lain, **kekuatan atas *reward*** dengan indeks 4.02 menunjukkan bahwa *reward* yang diberikan cukup berdampak positif dalam mendorong kinerja. Secara keseluruhan, dengan nilai rata-rata 3.84, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* sudah efektif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, meskipun beberapa aspek masih bisa diperbaiki untuk lebih meningkatkan hasil yang diinginkan.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel Disiplin Kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

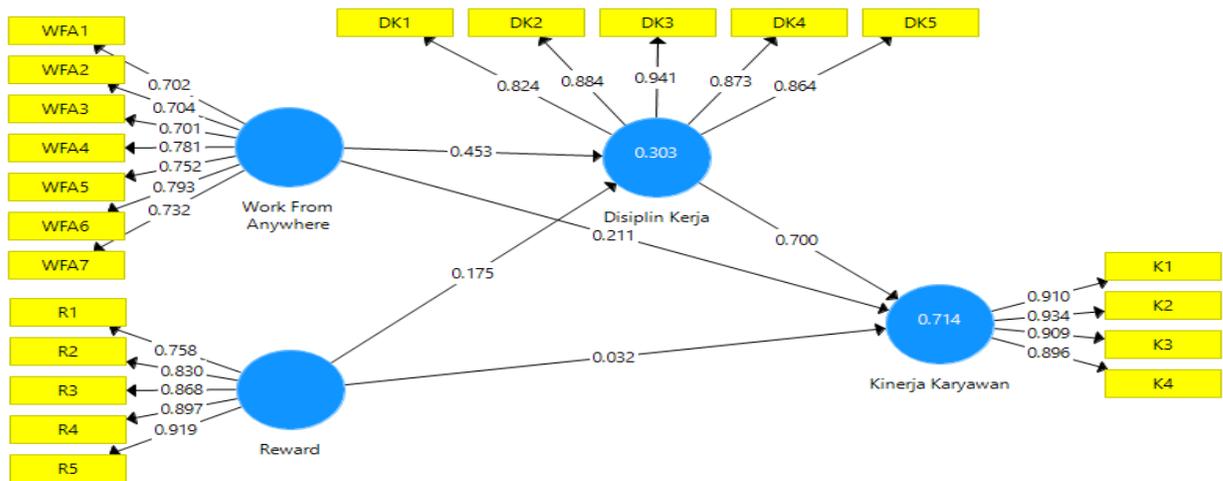
**Tabel 4.8**  
**Analisis Deskriptif Variabel Disiplin Kerja**

Indikator		Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
Kepatuhan terhadap aturan perusahaan		0	0	7	41	84	4.58	Tinggi/baik
Ketepatan dalam menyelesaikan tugas	waktu	0	0	5	47	80	4.57	Tinggi/baik
Tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.	jawab	0	0	3	39	90	4.66	Tinggi/baik
Kedisiplinan kehadiran dan pelaporan.	dalam dan	0	0	5	46	81	4.58	Tinggi/baik
Pemanfaatan kerja yang efektif.	waktu	0	0	6	59	67	4.46	Tinggi/baik
<b>Nilai Rata-rata Indeks</b>							4.54	Tinggi/baik

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel disiplin kerja, diperoleh nilai rata-rata indeks 4.54, termasuk dalam kategori tinggi. Responden menunjukkan kepatuhan yang sangat tinggi terhadap aturan perusahaan dengan indeks 4.58, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang mencapai 4.57. Selain itu, tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan memperoleh nilai tertinggi, yaitu 4.66, yang mencerminkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan. Kedisiplinan dalam kehadiran dan pelaporan serta pemanfaatan waktu kerja yang efektif juga mendapat penilaian sangat positif dengan indeks 4.58 dan 4.46. Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa responden memiliki disiplin kerja yang luar biasa, yang berkontribusi pada kinerja yang baik dan lingkungan kerja yang produktif.

### 4.3 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,70. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Validitas**

	Disiplin Kerja	Kinerja karyawan	Reward	Work From Anywhere	Keterangan
DK1	0,824				Valid
DK2	0,884				Valid
DK3	0,941				Valid
DK4	0,873				Valid
DK5	0,864				Valid
K1		0,910			Valid

K2		0,934			Valid
K3		0,909			Valid
K4		0,896			Valid
R1			0,758		Valid
R2			0,830		Valid
R3			0,868		Valid
R4			0,897		Valid
R5			0,919		Valid
WFA1				0,702	Valid
WFA2				0,704	Valid
WFA3				0,701	Valid
WFA4				0,781	Valid
WFA5				0,752	Valid
WFA6				0,793	Valid
WFA7				0,732	Valid

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian validitas untuk variabel-variabel **Disiplin Kerja**, **Kinerja Karyawan**, **Reward**, dan **Work From Anywhere**, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang diuji memiliki nilai valid. Nilai validitas yang lebih dari 0,7 untuk setiap indikator menunjukkan bahwa data yang digunakan untuk masing-masing variabel dapat diandalkan dan cukup kuat untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Untuk **Disiplin Kerja**, semua indikator (DK1 hingga DK5) menunjukkan nilai validitas yang tinggi, dengan nilai antara 0,824 hingga 0,941, yang mengindikasikan bahwa setiap item yang mengukur disiplin kerja sesuai dengan konstruk yang dimaksud.

Pada **Kinerja Karyawan**, indikator K1 hingga K4 memiliki nilai validitas antara 0,896 hingga 0,934, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut sangat valid dalam mengukur kinerja karyawan.

Untuk **Reward**, indikator R1 hingga R5 juga menunjukkan nilai validitas yang sangat baik, dengan nilai antara 0,758 hingga 0,919, yang berarti indikator-indikator ini valid dalam mengukur pemberian *reward* di tempat kerja.

Begitu pula dengan **Work From Anywhere (WFA)**, semua indikator (WFA1 hingga WFA7) memiliki nilai validitas antara 0,701 hingga 0,793, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator ini cukup valid dalam mengukur aspek-aspek yang terkait dengan kebijakan WFA.

Secara keseluruhan, hasil pengujian validitas ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam masing-masing variabel telah terbukti valid dan dapat digunakan untuk pengukuran lebih lanjut.

#### 4.4 Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya.

Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

**Tabel 4.10**  
***Cross Loading***

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Reward	Work From Anywhere
Disiplin Kerja	0,878			
Kinerja karyawan	0,823	0,912		
Reward	0,366	0,377	0,856	
Work From Anywhere	0,527	0,594	0,420	0,739

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila *Average Variance Extracted* (AVE) yang dimiliki setiap variabel. *Rule of thumbs* yang digunakan untuk mengukur *convergent validity* adalah nilai  $AVE > 0.50$ .

Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

**Tabel 4.11**

**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	<i>AVE</i> <sub>hitung</sub>	<i>AVE</i> <sub>tabel</sub>	Interpretasi
<b>Disiplin Kerja</b>	<b>0,771</b>	0.5	Valid
<b>Kinerja karyawan</b>	<b>0,833</b>	0.5	Valid
<b>Reward</b>	<b>0,733</b>	0.5	Valid
<b>Work From Anywhere</b>	<b>0,546</b>	0.5	Valid

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai  $AVE > 0,50$ . Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai  $AVE$  di bawah 0,50, variabel ***Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Reward, Work From Anywhere***  $> 0,50$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.5 Composite Reliability

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,60$ .

Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.12**  
**Composite Reliability**

<b>Variabel</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
<b>Disiplin Kerja</b>	<b>0,944</b>
<b>Kinerja karyawan</b>	<b>0,952</b>
<b>Reward</b>	<b>0,932</b>
<b>Work From Anywhere</b>	<b>0,893</b>

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,60$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

#### **4.6 Evaluasi *Inner Model***

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.

##### **a. Uji *Goodness of Fit***

*Coefficient determination (R-Square)* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Koefisien ini adalah sebuah pengukuran akurasi prediktif sebuah model dan dihitung sebagai hasil kuadrat dari korelasi antara nilai aktual sebuah konstruk dan nilai prediksinya (Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, 2010). Nilai  $R^2$  memiliki rentang antara 0 hingga 1, tingkat nilai yang semakin tinggi mendekati angka 1 mengindikasikan tingkat akurasi

prediksi yang semakin tinggi. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
***R-Square***

Variabel	<i>R-Square</i>
<b>Disiplin Kerja</b>	0,303
<b>Kinerja karyawan</b>	0,714

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel *disiplin kerja* adalah 0,303. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya *disiplin kerja* dapat dijelaskan oleh *work from anywhere* dan *reward* sebesar 30,3%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel *kinerja karyawan* 0,714. Nilai tersebut menjelaskan bahwa *kinerja karyawan* dapat dijelaskan oleh *disiplin kerja*, *work from anywhere*, *reward* menjalankan usaha sebesar 71,4%.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data.

Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,303) \times (1 - 0,714)] \\ &= 1 - (0,697 \times 0,286) \\ &= 1 - 0,1993 \\ &= 0,800 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,800. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 80%. Sedangkan sisanya sebesar 20% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

#### **b. Uji Hipotesis**

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,10 (Ghazali dan Latan, 2015).

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*:

**Tabel 4.14**  
*T-Statistics dan P-Values*

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Hasil
H1	<i>Work From Anywhere -&gt; Disiplin Kerja</i>	0,700	5,537	<b>0,000</b>	Diterima
H2	<i>Reward -&gt; Disiplin Kerja</i>	0,175	2,336	<b>0,020</b>	Diterima
H3	<i>Work From Anywhere -&gt; Kinerja karyawan</i>	0,032	3,200	<b>0,001</b>	Diterima
H4	<i>Reward -&gt; Kinerja karyawan</i>	0,453	0,645	<b>0,519</b>	Tidak Diterima
H5	<i>Disiplin Kerja -&gt; Kinerja karyawan</i>	0,211	12,612	<b>0,000</b>	Diterima

Sumber: data kuesioner, 2025.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, 4 diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai *P-Values* < 0,05 dan satu tidak diterima. Sehingga dapat semua hipotesis memiliki pengaruh yang signifikan.

- **H1: *Work From Anywhere* (WFA) berpengaruh terhadap Disiplin Kerja**

Dengan nilai *T-Statistics* = **5,537** dan *P-Values* = **0,000**, hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kebijakan *Work From Anywhere* memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya, fleksibilitas lokasi kerja mampu

meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan, mungkin karena karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk memenuhi target dalam kondisi kerja yang lebih fleksibel.

- **H2: *Reward* berpengaruh terhadap Disiplin Kerja**

Dengan nilai *T-Statistics* = 2,336 dan *P-Values* = 0,020, hipotesis ini diterima. Artinya, pemberian penghargaan atau *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Insentif atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan dapat memotivasi mereka untuk menjaga kedisiplinan dan memenuhi ekspektasi organisasi.

- **H3: *Work From Anywhere* (WFA) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan nilai *T-Statistics* = 3,200 dan *P-Values* = 0,001, hipotesis ini diterima. Ini berarti bahwa kebijakan *Work From Anywhere* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang diberikan fleksibilitas dalam memilih lokasi kerja cenderung merasa lebih puas dan produktif, yang berdampak positif pada kinerja mereka.

- **H4: *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan nilai *T-Statistics* = 0,645 dan *P-Values* = 0,519, hipotesis ini tidak diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa pemberian *reward* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidakcocokan jenis *reward* yang diberikan dengan preferensi karyawan atau faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja.

- **H5: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan nilai *T-Statistics* = **12,612** dan *P-Values* = **0,000**, hipotesis ini diterima. Disiplin kerja memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, tingkat kedisiplinan yang tinggi berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan pencapaian karyawan.

**Tabel 4.15**  
**Pengaruh tidak langsung *T-Statistics* dan *P-Values***

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Hasil
H6	<i>Work From Anywhere -&gt; Disiplin Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</i>	0,317	4,984	<b>0,000</b>	Diterima
H7	<i>Reward -&gt; Disiplin Kerja -&gt; Kinerja karyawan</i>	0,123	2,313	<b>0,021</b>	Diterima

Sumber: data kuesioner, 2025.

## 4.7 Pembahasan

### 4.7.1. *Work From Anywhere* (WFA) Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dengan nilai *T-Statistics* sebesar 5,537 dan *P-Values* sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas lokasi kerja dapat meningkatkan disiplin karyawan. Secara logis, fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu dan tempat kerja sesuai preferensi mereka, yang dapat meningkatkan tanggung jawab dan motivasi untuk mencapai target yang

ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel WFA, mayoritas responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap kebijakan ini. Mereka merasakan peningkatan fleksibilitas waktu kerja yang tinggi dan kemampuan untuk bekerja dari berbagai lokasi, yang berkontribusi pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Penerapan sistem WFA yang dinilai baik memberikan kemudahan bagi karyawan untuk tetap produktif tanpa harus terikat pada satu tempat kerja, yang secara tidak langsung mendorong mereka untuk menjaga disiplin dalam menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu.

Meskipun demikian, terdapat beberapa area yang masih memerlukan perhatian lebih, terutama dalam hal konsistensi penerapan WFA dan penyediaan fasilitas yang mendukung. Beberapa responden mengungkapkan bahwa dukungan teknologi dan infrastruktur di tempat kerja sudah baik, namun masih ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki untuk memaksimalkan efektivitas sistem WFA. Perbaikan dalam aspek-aspek ini diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan lebih lanjut.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung bahwa penerapan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan, serta meningkatkan disiplin kerja mereka. Meskipun ada ruang untuk perbaikan dalam hal penerapan yang lebih konsisten dan penyediaan fasilitas yang lebih mendukung,

kebijakan ini secara umum terbukti efektif dalam mendorong karyawan untuk lebih disiplin dan termotivasi dalam bekerja.

Teori *Self-Determination* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985) menyatakan bahwa otonomi dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dalam konteks WFA, otonomi yang diberikan kepada karyawan untuk memilih lokasi kerja mereka dapat meningkatkan perasaan memiliki kontrol, yang pada gilirannya meningkatkan disiplin kerja.

Penelitian oleh Putri dan Santoso (2023) menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja menunjukkan tingkat disiplin yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di lokasi tetap.

Selain itu, studi oleh Wijaya et al. (2022) mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang berkontribusi pada peningkatan disiplin kerja. Karyawan yang merasa puas dengan fleksibilitas yang diberikan cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tugas mereka.

Namun, penting untuk dicatat bahwa implementasi WFA memerlukan pengelolaan yang tepat. Penelitian oleh Sari dan Nugroho (2021) menunjukkan bahwa tanpa pengawasan dan komunikasi yang efektif, fleksibilitas kerja dapat menyebabkan penurunan disiplin kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu

memastikan adanya sistem pengawasan dan komunikasi yang baik untuk mendukung kebijakan WFA.

Secara keseluruhan, temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan disiplin karyawan. Namun, implementasi yang efektif memerlukan dukungan dari sistem pengawasan dan komunikasi yang baik untuk memastikan bahwa karyawan tetap disiplin dalam menjalankan tugas mereka.

#### **4.7.2. Reward Terhadap Disiplin Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian penghargaan (*reward*) memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dengan nilai *T-Statistics* sebesar 2,336 dan *P- Values* sebesar 0,020. Temuan ini mengindikasikan bahwa insentif atau apresiasi yang diberikan kepada karyawan dapat memotivasi mereka untuk menjaga kedisiplinan dan memenuhi ekspektasi organisasi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *reward*, meskipun terdapat variasi penilaian di antara responden, secara keseluruhan pemberian *reward* di tempat kerja cenderung mendapat respons yang positif. Indeks untuk **intensitas pemberian reward** sebesar 3.50 menunjukkan bahwa frekuensi pemberian reward masih tergolong cukup, namun perlu ada upaya untuk meningkatkan konsistensi dan intensitas pemberian reward. Peningkatan frekuensi pemberian reward dapat memberikan dorongan yang lebih besar bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan disiplin. Di sisi lain, indikator **penghargaan kerja** dan **semangat atas reward kerja** menunjukkan

nilai yang lebih tinggi, yaitu 3.94 dan 4.02, yang berarti karyawan merasa dihargai dan semakin termotivasi dengan adanya penghargaan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun intensitas reward belum optimal, pemberian reward yang tepat dan sesuai dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja.

Meskipun **kepuasan atas reward** mendapatkan indeks 3.72 yang termasuk dalam kategori "Tinggi/baik," hasil ini menunjukkan adanya peluang untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap reward yang diberikan. Perusahaan dapat mengevaluasi lebih lanjut jenis dan bentuk reward yang diberikan agar lebih memenuhi ekspektasi karyawan.

Sementara itu, **kekuatan atas reward** yang memiliki indeks 4.02 menunjukkan bahwa reward yang diterima karyawan cukup berdampak positif dalam mendorong kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian reward yang tepat tidak hanya meningkatkan semangat, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, dengan nilai rata-rata 3.84 untuk variabel reward, dapat disimpulkan bahwa pemberian reward sudah efektif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Namun, ada beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki, seperti peningkatan frekuensi dan kepuasan atas reward, agar dampak positif terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan dapat lebih optimal..

Secara teoritis, teori *Operant Conditioning* yang diperkenalkan oleh B.F. Skinner menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif

cenderung diulang, sementara perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif cenderung dihindari. Dalam konteks ini, penghargaan berfungsi sebagai penguat positif yang mendorong karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan disiplin kerja mereka.

Penelitian oleh Aldia dan Sutarno (2024) menemukan bahwa pemberian *reward* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT Lumintu Tirta Abadi Karanganyar. Studi ini menunjukkan bahwa penghargaan yang tepat dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

Selain itu, Zhafirah et al. (2024) dalam penelitiannya di PT Dipo Star Finance Padang mengungkapkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya, penghargaan tidak hanya meningkatkan disiplin secara langsung tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Lestari dan Karneli (2024) juga menemukan bahwa baik *reward* maupun *punishment* berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan di Pabrik Buatan Satu PT Inti Indosawit Subur Asian Agri Riau. Temuan ini menegaskan pentingnya sistem penghargaan dan sanksi dalam memelihara kedisiplinan karyawan.

Namun, penting untuk dicatat bahwa efektivitas *reward* dalam meningkatkan disiplin kerja dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap

keadilan dan transparansi dalam pemberian penghargaan. Penelitian oleh Ramadani dan Sari (2023) menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan dalam sistem *reward* dapat menurunkan motivasi dan disiplin kerja karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa penghargaan yang diberikan secara adil dan tepat dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Organisasi disarankan untuk merancang sistem *reward* yang transparan dan adil untuk memaksimalkan efek positifnya terhadap disiplin kerja.

#### **4.7.3. Work From Anywhere (WFA) Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan *Work From Anywhere* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *T-Statistics* sebesar 3,200 dan *P-Values* sebesar 0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas dalam memilih lokasi kerja dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, yang berdampak positif pada kinerja mereka.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Work From Anywhere* (WFA), mayoritas responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap penerapan sistem ini. Salah satu temuan utama adalah tingginya tingkat fleksibilitas waktu yang dirasakan oleh karyawan. Responden merasa bahwa mereka diberi kebebasan untuk memilih tempat kerja sesuai dengan kenyamanan mereka, yang membantu mereka lebih fokus dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Hal ini sejalan dengan temuan yang

menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu sangat berpengaruh pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang juga berperan dalam peningkatan semangat kerja.

Penerapan sistem WFA oleh tempat kerja juga mendapat penilaian yang baik, meskipun terdapat sedikit ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal konsistensi penerapan di seluruh bagian organisasi. Beberapa responden mencatat bahwa penerapan WFA terkadang tidak merata atau kurang konsisten antara satu bagian dengan bagian lainnya. Walaupun demikian, secara keseluruhan, sistem ini terbukti meningkatkan semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja mereka. Ketika karyawan merasa lebih berdaya dan memiliki kontrol terhadap waktu serta tempat kerja mereka, hal ini menciptakan motivasi yang lebih besar untuk memberikan hasil yang terbaik.

Dukungan teknologi dan infrastruktur yang disediakan oleh tempat kerja juga mendapat penilaian yang baik. Namun, beberapa responden merasa bahwa fasilitas yang ada masih bisa ditingkatkan untuk memaksimalkan penerapan WFA. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun WFA telah berhasil diterapkan secara umum, beberapa aspek teknis dan fasilitas pendukung perlu lebih diperhatikan agar dapat meningkatkan efektivitas sistem ini.

Secara keseluruhan, dengan rata-rata indeks 4.14, dapat disimpulkan bahwa kebijakan *Work From Anywhere* di tempat kerja umumnya efektif dan memberikan dampak positif terhadap produktivitas serta kesejahteraan

karyawan. Meskipun ada beberapa area yang masih dapat diperbaiki, seperti konsistensi penerapan dan fasilitas yang mendukung, kebijakan ini terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan, memberikan fleksibilitas yang lebih besar, dan menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Secara teoritis, konsep *Work From Anywhere* sejalan dengan teori motivasi dan kepuasan kerja, seperti Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti otonomi dan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih lokasi kerja, organisasi dapat memenuhi kebutuhan akan otonomi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

Penelitian oleh Choudhury et al. (2021) menemukan bahwa kebijakan *Work From Anywhere* meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan stres terkait komuter. Studi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis memungkinkan karyawan untuk bekerja di lingkungan yang paling sesuai dengan preferensi mereka, yang berdampak positif pada kinerja.

Selain itu, Nwankpa dan Roumani (2024) mengungkapkan bahwa kerja jarak jauh memiliki hubungan positif dengan produktivitas karyawan, terutama ketika didukung oleh praktik berbagi pengetahuan dan intensitas bisnis digital. Temuan ini menyoroti pentingnya infrastruktur digital dan budaya berbagi pengetahuan dalam memaksimalkan manfaat dari kebijakan *Work From Anywhere*.

Namun, penting untuk dicatat bahwa efektivitas kebijakan *Work From Anywhere* dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti beban kerja, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi. Aspita dan Edastama (2023) menemukan bahwa sementara kebijakan *Work From Home* memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, beban kerja yang berlebihan dan lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menghambat manfaat tersebut.

Secara keseluruhan, temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam lokasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi disarankan untuk mempertimbangkan implementasi kebijakan *Work From Anywhere* dengan memastikan dukungan yang memadai, infrastruktur teknologi yang memadai, dan manajemen beban kerja yang efektif untuk memaksimalkan manfaat bagi karyawan dan organisasi.

#### **4.7.4. Reward Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian *reward* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *T-Statistics* sebesar 0,645 dan *P-Values* sebesar 0,519. Temuan ini mengindikasikan bahwa

penghargaan yang diberikan tidak secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang mungkin menjelaskan hasil ini antara lain ketidakcocokan jenis *reward* dengan preferensi karyawan atau adanya faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja.

Meskipun responden memberikan penilaian positif terhadap pemberian reward, terutama dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja, reward tidak cukup berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya konsistensi dalam pemberian reward dan keterbatasan variasi jenis reward yang diberikan. Meskipun memberikan dampak positif terhadap motivasi, reward tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja yang signifikan tanpa adanya faktor pendukung lainnya seperti pelatihan dan fasilitas yang lebih baik.

Secara teoretis, pemberian *reward* diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan sesuai dengan Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk berperilaku tertentu jika mereka mengharapkan bahwa perilaku tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Namun, jika *reward* yang diberikan tidak sesuai dengan harapan atau kebutuhan karyawan, maka efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja dapat berkurang.

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait

pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan. Misalnya, Susiani (2019) menemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, yang berarti motivasi menjadi penghubung antara *reward* dan kinerja karyawan.

Namun, penelitian lain oleh Indriasari (2018) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain, seperti *punishment* atau disiplin kerja, mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja. Selain itu, penelitian oleh Mentang (2021) menyoroti bahwa motivasi karyawan dapat berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *reward* dan kinerja. Artinya, *reward* mungkin tidak langsung mempengaruhi kinerja, tetapi melalui peningkatan motivasi karyawan.

#### **4.7.5. Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *T-Statistics* sebesar 12,612 dan *P-Values* 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan pencapaian karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif, disiplin kerja responden di tempat kerja sangat baik, dengan rata-rata indeks 4.54. Responden menunjukkan tingkat

kepatuhan yang tinggi terhadap aturan, menyelesaikan tugas tepat waktu, bertanggung jawab dalam pekerjaan, disiplin dalam kehadiran dan pelaporan, serta memanfaatkan waktu kerja secara efektif. Kedisiplinan yang tinggi ini berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja.

Disiplin kerja merupakan komponen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang memastikan karyawan mematuhi aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi. Kedisiplinan mencakup aspek-aspek seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap standar kerja, dan konsistensi dalam melaksanakan tugas. Menurut teori motivasi dan kontrol, disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini, seperti studi oleh Sahwani dan Muftofa (2022) yang menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang lain Aniasari dan Wulansari (2020) juga menunjukkan pengaruh positif antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, Aprianto et al. (2024) menemukan korelasi kuat antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Marsudi (2024) juga melaporkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sementara Wau dan Fathoni (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini konsisten dengan hasil penelitian saat ini, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus menekankan pentingnya disiplin kerja melalui kebijakan dan praktik yang mendukung, seperti pelatihan, pengawasan, dan sistem penghargaan yang sesuai.

#### **4.7.6. Pengaruh *Work From Anywhere* terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi**

Penerapan kebijakan *Work From Anywhere* (WFA) memberikan fleksibilitas yang signifikan bagi karyawan, memungkinkan mereka untuk mengatur waktu dan tempat kerja sesuai kebutuhan pribadi mereka. Hal ini sesuai dengan Teori Karakteristik Pekerjaan yang menyatakan bahwa peningkatan otonomi dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan WFA, karyawan memiliki kontrol lebih besar atas jadwal mereka, yang tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga mendorong disiplin yang lebih tinggi. Selain itu, Teori Keseimbangan Kerja-Hidup juga relevan, di mana fleksibilitas ini membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, mengurangi stres, dan meningkatkan kinerja. Penelitian yang Chang et., al (2021) ; degen et., al (2021) menunjukkan bahwa kebijakan kerja dari rumah dapat meningkatkan otonomi karyawan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan, akhirnya, meningkatkan kinerja mereka. Meskipun

demikian, dampak WFA terhadap kinerja tidak selalu seragam karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti jenis pekerjaan, budaya perusahaan, dan preferensi individu. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan manfaat WFA, perusahaan perlu mempertimbangkan penerapan kebijakan pendukung lainnya, seperti pelatihan manajemen waktu dan peningkatan komunikasi.

#### **4.7.7. Pengaruh *Reward* terhadap kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai variable mediasi**

Pemberian *reward* yang efektif dapat memperkuat disiplin kerja karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Berdasarkan Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*), perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif, seperti *reward*, akan lebih cenderung untuk diulang. Dengan kata lain, pemberian *reward* berfungsi sebagai penguatan positif yang mendorong karyawan untuk lebih disiplin dalam pekerjaan mereka, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Selain itu, Teori Kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa *reward* yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri karyawan, yang tidak hanya meningkatkan motivasi mereka, tetapi juga mendukung disiplin kerja yang lebih baik. Penelitian-penelitian seperti yang dilakukan oleh Kurniawan & Suryani (2019) dan Hidayat & Pratama (2021) menunjukkan bahwa pemberian *reward* yang tepat dapat meningkatkan disiplin kerja, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang optimal, perusahaan perlu merancang sistem *reward* yang sesuai dengan

kebutuhan dan preferensi karyawan, guna memaksimalkan dampaknya terhadap disiplin kerja dan kinerja mereka.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa temuan kunci dapat disimpulkan:

1. Kebijakan *Work From Anywhere* memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Fleksibilitas lokasi kerja memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu dan tempat kerja, meningkatkan tanggung jawab dan motivasi mereka. Temuan ini konsisten dengan Teori *Self-Determination*, yang menunjukkan bahwa otonomi dapat meningkatkan motivasi intrinsik.
2. Pemberian *reward* secara signifikan mempengaruhi disiplin kerja. Insentif yang diberikan mampu mendorong karyawan untuk menjaga kedisiplinan dan memenuhi ekspektasi organisasi. Namun, efektivitasnya bergantung pada keadilan dan kesesuaian jenis *reward* dengan kebutuhan karyawan.
3. Kebijakan WFA juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Fleksibilitas kerja meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, yang berdampak langsung pada pencapaian kerja. Dukungan teknologi yang tepat dan manajemen beban kerja menjadi kunci keberhasilan kebijakan ini.
4. *Reward* tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Faktor seperti ketidakcocokan jenis *reward* dengan preferensi karyawan atau faktor lain yang lebih dominan, seperti motivasi intrinsik, dapat

menjelaskan hasil ini.

5. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja. Karyawan yang disiplin cenderung lebih efisien dan produktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Disiplin kerja menjadi komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia.
6. Kebijakan WFA memiliki pengaruh tidak langsung (Mediasi) terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Dengan meningkatkan disiplin kerja, WFA menciptakan kondisi yang kondusif bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.
7. Pemberian *reward* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui disiplin kerja. *Reward* mendorong karyawan untuk lebih disiplin, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

## 5.2 Saran

1. Organisasi perlu mendukung kebijakan WFA dengan infrastruktur teknologi yang memadai karena memiliki nilai paling rendah 3.89, dan juga Sistem kerja WFA dari panduan kerja yang jelas, dan mekanisme pengawasan yang transparan untuk memastikan disiplin kerja tetap terjaga memiliki nilai rendah 3.79.
2. Manajemen perlu merancang sistem *reward* yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan, memastikan keadilan dalam pemberian penghargaan, serta mempertimbangkan *reward* non-finansial seperti pengakuan kerja karena memiliki indek nilai 3.50 pada intensitas pemberian *reward* sehingga dampak ke kepuasan juga rendah dengan kepuasa atas *reward* 3.72.

3. Organisasi disarankan untuk memperkuat disiplin kerja melalui pelatihan, pengawasan yang efektif, dan kebijakan pendukung, seperti penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan tingkat kedisiplinan tinggi bisa dilihat dari pemanfaatan waktu kerja yang efektif dengan nilai paling rendah indeks 4.46.
4. Untuk mendukung kebijakan WFA, organisasi perlu memastikan distribusi beban kerja yang seimbang dan menyediakan dukungan yang memadai agar karyawan tetap produktif karena nilai keseimbangan kerja termasuk kategori 3 rendah yaitu dengan indeks 4.39.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (2007). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson Education.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Houghton Mifflin.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation (12th ed.)*.

- McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Roberts, G. E. (2005). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 34(1), 89-98.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2009). *Supervision: Key Link to Productivity* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2006). *Management* (6th ed.). Prentice-Hall.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tessema, M. T., Ready, K., & Embaye, A. B. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics Research*, 11(1), 55-64.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.