

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

Marta Amita Michasari¹, Mulyana²

marta.michasari@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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

PENDAHULUAN

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. 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. 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 2. Tabel Research Gap

Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
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.

METODE 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).

HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

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.

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. 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.

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.

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.

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.

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.

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 indeks nilai 3.50 pada intensitas pemberian reward sehingga dampak ke kepuasan juga rendah dengan kepuasan 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

- A. D., & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
- 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, 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.