

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

4.1.1. Sejarah PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias

PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias merupakan bagian dari perusahaan alih daya yang berinduk pada kantor pusat yang berkedudukan di Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Sebagai sebuah anak cabang, PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias secara struktural dan administratif berada di bawah naungan kantor pusat yang beralamat di Jalan Karya Wisaya Komp Johor Indah Permai Blok D No. 41 Medan. Kantor pusat tersebut dipimpin oleh Masdiana Sembiring selaku Direktur Utama, sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris Adi Pinem, SH, Nomor 27 tanggal 04 April 2024 dan telah disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Kantor Cabang Nias dari PT. Indah Mandiri Sari berlokasi di Jalan Baluse, Desa Sifaelete Tabaloho (Miga Hill), Kecamatan Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli. Keberadaan kantor cabang ini merupakan salah satu wujud komitmen perusahaan dalam memperluas cakupan layanan dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja di wilayah Kepulauan Nias. Saat ini, Kantor Cabang Nias dipimpin oleh Asa'aro Zai selaku Supervisor, yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan seluruh aktivitas operasional sehari-hari, termasuk pengawasan tenaga kerja alih daya yang ditempatkan pada berbagai mitra perusahaan.

Pendirian PT. Indah Mandiri Sari sebagai badan hukum telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Indonesia. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 26 Februari 2007 berdasarkan Akta Pendirian yang dibuat oleh Notaris Peris Maha, SH. Kemudian pengesahan legalitasnya diperkuat dengan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia (KEPMENKUMHAM RI) Nomor: W2-00310 HT.01.01-TH.2007. Perusahaan mitra utama yang bekerja sama dengan cabang ini adalah PT. PLN (Persero) UP3 Nias. Dengan lokasi yang

strategis serta dukungan sumber daya manusia yang memadai, Kantor Cabang Nias memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran operasional para mitra kerja di wilayah tersebut.

Fokus utama dari kemitraan ini adalah pada penyediaan tenaga kerja untuk layanan pembacaan meter dan penagihan tagihan listrik kepada pelanggan PLN di wilayah Kepulauan Nias. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang alih daya, PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias bertanggung jawab dalam merekrut, melatih, dan menugaskan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai standar pelayanan PLN yang dikenal dengan istilah *Biller*.

4.1.2. Keadaan Tenaga Kerja Penunjang PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias

Adapun PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias saat ini memiliki sejumlah tenaga kerja yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan, khususnya dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas alih daya yang telah disepakati bersama mitra kerja seperti PT. PLN (Persero) UP3 Nias. Keberadaan tenaga kerja ini mencerminkan kapasitas dan kesiapan cabang Nias dalam menjalankan fungsi operasional secara efektif dan efisien di lapangan. Informasi mengenai jumlah dan rincian tenaga kerja yang aktif tersebut dapat terlihat secara lebih jelas melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.1

Daftar Pegawai PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias Tahun 2024-2025

No	Nama	Jabatan/Posisi	Unit Lokasi Kerja
1	Asa'aro Zai	<i>Supervisor</i>	UP3
2	Agusnita Zalukhu	Admin	Gunungsitoli
3	Sepman Darmalius Harefa	Koordinator	Gunungsitoli
5	Setia Agusman Halawa	Koordinator	Gunungsitoli
6	Yanibudi Zendrato	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
7	Elfi Zuliar Effendi Siregar	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
8	Darman Ndraha	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
9	Ferisman Harefa	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
10	Aris Putraman Humendru	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
11	Mareni Ziliwu	<i>Biller</i>	Gunungsitoli

12	Otonius Zalukhu	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
13	Budieli Zebua	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
14	Fiktor Refirman Ndraha	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
15	Ari Festa Gea	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
16	Relisman Telaumbanua	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
17	David Serta Selamat Mendrofa	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
18	Firman Salehti Laoli	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
19	Fri Helmi Patarman Harefa	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
20	Fajar Zendrato	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
21	Ludovikus Valdo Kristian Ndraha	<i>Biller</i>	Gunungsitoli
22	Yuliaman Lawolo	Koordinator	Teluk Dalam
23	Selamat Ziliwu	Koordinator	Teluk Dalam
24	Septinus Pasrah Bago	<i>Biller</i>	Teluk Dalam
25	Candra Wanto Sarumaha	<i>Biller</i>	Teluk Dalam
26	Osisio Harefa	<i>Biller</i>	Teluk Dalam
27	Taogunao Gowasa	<i>Biller</i>	Teluk Dalam
28	Silianus Sarumaha	<i>Biller</i>	Teluk Dalam
29	Lusiana Gloria Daeli	Koordinator	Nias Barat
30	Perius Halawa	Koordinator	Nias Barat
31	Eben Heizer	<i>Biller</i>	Nias Barat
32	Alirudi Ndruru	<i>Biller</i>	Nias Barat
33	Agusman Waruwu	<i>Biller</i>	Nias Barat
34	Dewiyanus Halawa	<i>Biller</i>	Nias Barat
35	Sepirius Zai	<i>Biller</i>	Nias Barat

Sumber: PT. indah Mandiri Sari Cabang Nias (2025).

4.1.3. Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Pekerja PT. Indah Mandiri Sari

Cabang Nias

Berikut ini adalah uraian Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) dari para pekerja yang berada di bawah naungan PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias sesuai dengan posisi masing-masing:

a. *Supervisor (SPV)*

- 1) Mengawasi seluruh kegiatan operasional lapangan dan administrasi terkait tenaga alih daya.
- 2) Menjadi penghubung antara pihak manajemen pusat, klien (seperti PT. PLN), dan tim kerja di lapangan.
- 3) Menyusun rencana kerja mingguan/bulanan bersama tim.
- 4) Melakukan monitoring kinerja dan memberikan evaluasi kepada tim.

- 5) Menyelesaikan kendala operasional yang dihadapi oleh petugas di lapangan.
- 6) Membuat laporan kegiatan dan menyampaikannya ke pihak terkait.

b. Admin

- 1) Mengelola data dan dokumen administrasi perusahaan serta karyawan.
- 2) Membantu kelancaran proses pelaporan dan penyusunan data operasional.
- 3) Menginput data kehadiran, laporan kerja, dan dokumen keuangan sederhana.
- 4) Mengarsipkan surat-menyurat dan file yang berkaitan dengan operasional dan SDM.
- 5) Melayani komunikasi internal dan eksternal yang bersifat administratif.
- 6) Menyusun laporan bulanan terkait absensi, kinerja, dan dokumen lainnya.

c. Koordinator (Wilayah)

- 1) Mengoordinasikan petugas lapangan dalam menjalankan tugas pembacaan meter atau penagihan di wilayah yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Membagi tugas harian kepada petugas sesuai wilayah.
- 3) Menjadi penghubung antara petugas lapangan dan supervisor.
- 4) Melakukan pengecekan hasil kerja petugas secara berkala.
- 5) Memberikan arahan teknis serta penyelesaian masalah operasional di wilayahnya.
- 6) Memimpin dan mengarahkan satu tim kerja tertentu (misalnya tim pembaca meter atau penagihan) dalam pelaksanaan tugasnya.
- 7) Memastikan timnya melaksanakan tugas sesuai dengan SOP.
- 8) Menyusun jadwal kerja tim dan memantau kehadiran anggota tim.
- 9) Memberikan laporan langsung kepada koordinator wilayah atau supervisor.

- 10) Memberikan solusi atas permasalahan teknis dan non-teknis yang dihadapi tim.

d. *Biller*

- 1) Menangani proses input dan pengelolaan data tagihan dari hasil pembacaan meter listrik oleh petugas lapangan.
- 2) Memastikan data tagihan pelanggan diinput secara akurat dan tepat waktu.
- 3) Melakukan verifikasi data sebelum dikirim ke sistem pusat.
- 4) Membantu dalam menyelesaikan komplain atau koreksi atas data tagihan.
- 5) Berkoordinasi dengan admin dan koordinator untuk memastikan kelancaran proses *billing*.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan di Indah Mandiri Sari Cabang Nias

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh gambaran bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias cenderung bersifat demokratis-partisipatif, namun belum dilaksanakan secara konsisten dalam upaya membentuk kedisiplinan kerja yang optimal, khususnya bagi karyawan lapangan seperti para *Biller*. Hal ini diungkapkan oleh informan utama, Bapak Asa'aro Zai., selaku Supervisor, yang menyatakan bahwa:

“Kami berusaha menerapkan pendekatan terbuka, di mana setiap karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, kita juga sesekali ngadain briefing. Tapi memang dalam hal pengawasan masih belum maksimal, kita akui itu, terutama dalam pengendalian waktu kerja di lapangan.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil observasi lapangan yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara waktu absensi karyawan dengan waktu mereka benar-benar memulai aktivitas kerja. Meskipun kehadiran dicatat melalui aplikasi *Photo Time Stamp* pada pukul 08.00 WIB dan kemudian di rekap oleh admin dan diinformasikan di dalam

Group Whatssapp sebagai alporan harian, indikasi masih banyak karyawan lapangan baru aktif bekerja di atas pukul 10.00 WIB. Selain itu, waktu istirahat yang telah ditentukan dari pukul 12.00 hingga 13.00 WIB sering kali dilampaui tanpa sanksi yang jelas dari pihak manajemen. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya fungsi kontrol dan evaluasi dari pimpinan terhadap pelaksanaan aturan kerja harian.

Sebagai respons atas kondisi kedisiplinan yang masih rendah di kalangan karyawan lapangan, khususnya para Biller, pihak manajemen PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias telah mulai merancang dan menerapkan sejumlah kebijakan yang lebih tegas dan sistematis. Salah satu bentuk konkret dari upaya ini adalah pemberlakuan sistem Surat Peringatan (SP) secara bertahap sebagai bentuk enforcement dari aturan kerja yang selama ini sering diabaikan. Supervisor, Bapak Asa'aro Zai., mengemukakan bahwa:

“Kami mulai mengefektifkan aturan pemberian SP secara bertingkat, mulai dari SP 1 sebagai peringatan awal, SP 2 bagi yang mengulangi pelanggaran, hingga SP 3 yang bisa berujung pada pemutusan hubungan kerja jika tidak ada perubahan perilaku.”

Langkah ini bertujuan untuk memberikan efek jera secara bertahap kepada karyawan yang melakukan pelanggaran berulang, sekaligus memperkuat persepsi bahwa setiap bentuk indisipliner memiliki konsekuensi nyata. Selain bertujuan sebagai bentuk penegakan aturan, sistem ini juga dimaksudkan untuk membentuk budaya kerja yang lebih bertanggung jawab dan terukur.

Selain sistem peringatan tertulis, manajemen juga mulai sedang merancang standar evaluasi berbasis performa, yang mengaitkan kedisiplinan kerja dengan aspek penghargaan dan sanksi administratif. Evaluasi tersebut mencakup rekapitulasi absensi digital, laporan harian, serta observasi lapangan yang dilakukan oleh koordinator wilayah. Dalam konteks ini, manajemen menegaskan pentingnya integrasi antara *control mechanism* (mekanisme pengawasan) dengan *corrective action* (tindakan korektif), agar tidak hanya bersifat reaktif tetapi juga preventif.

Namun demikian, pihak manajemen juga menyadari bahwa pemberian SP dan sanksi administratif bukanlah satu-satunya pendekatan.

Oleh karena itu, pendekatan ini akan disertai dengan kebijakan pembinaan dan mentoring, terutama melalui pembagian wilayah kerja yang lebih sistematis serta peningkatan kualitas supervisi lapangan. Kombinasi antara pendekatan represif dan edukatif ini diharapkan dapat menciptakan keseimbangan antara ketegasan aturan dan dukungan terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

Dalam wawancara dengan Sepman Darmalius Harefa, S.Pd., selaku Koordinator, juga terungkap bahwa

“Sebenarnya sudah ada SOP dan pembagian tugas yang jelas, tapi kadang teman-teman di lapangan kurang disiplin karena merasa tidak ada konsekuensi yang tegas kalau terlambat kerja atau menyelesaikan tugas tidak tepat waktu.”

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kebijakan tertulis, pelaksanaannya kurang mendapat pengawasan yang ketat. Beberapa upaya peningkatan disiplin telah dilakukan melalui rapat evaluasi mingguan, pemberian teguran lisan, dan rotasi tugas. Namun, menurut Ibu Agusnita Zalukhu, S.Pd., selaku Admin,

“Rapat evaluasi itu memang rutin dilakukan, tapi belum berdampak banyak kalau tidak diikuti dengan tindakan nyata, seperti pembinaan langsung atau reward and punishment.”

Namun, menurut Ibu Agusnita Zalukhu, S.Pd., selaku Admin, salah satu upaya yang sedang dijalankan oleh pihak manajemen adalah memperketat penerapan sanksi administratif melalui sistem Surat Peringatan. Dalam wawancara, beliau menyampaikan bahwa:

“Kami dari pihak manajemen sekarang sedang lebih memperketat aturan disiplin kerja, terutama bagi karyawan lapangan. Jadi kalau ada yang terbukti sering melanggar jam kerja atau tidak menyelesaikan tugas dengan baik, kami mulai terapkan tahapan pemberian Surat Peringatan sesuai dengan keputusan rapat bersama. Mulai dari SP 1 dulu sebagai peringatan awal, kalau tidak ada perubahan, naik ke SP 2, dan kalau tetap tidak disiplin bisa sampai ke SP 3. Kalau sampai SP 3 masih tetap begitu, ya bisa dipertimbangkan untuk pemutusan hubungan kerja. Ini memang langkah yang cukup tegas, tapi penting supaya semua karyawan bisa lebih bertanggung jawab.”

Pernyataan ini menegaskan bahwa pihak manajemen telah menyadari pentingnya penguatan fungsi pengawasan dan mulai mengimplementasikan pendekatan reward and punishment secara lebih nyata. Penerapan sistem Surat Peringatan bertahap (SP 1, SP 2, dan SP 3)

tersebut merupakan bentuk tindakan nyata untuk menegakkan kedisiplinan serta mengurangi sikap permisif yang sebelumnya berkembang.

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Firman Laoli yang menekankan pentingnya pendekatan keteladanan dalam kepemimpinan:

“Kadang pemimpin perlu turun langsung menunjukkan contoh kedisiplinan, baru bisa ditiru bawahannya ya tapi kan nggak mungkin juga Direktur atau Kabag ngikutin para Biller di lapangan, ini sih kembali kepribadi masing-masing.”

Dari sisi motivasi, informan Bapak Darman Ndraha, seorang *Biller*, menjelaskan bahwa:

“Kalau ada motivasi dari atasan, seperti penghargaan buat yang rajin atau insentif tambahan, pasti kita lebih semangat. Tapi sejauh ini belum terlalu terasa.”

Hal ini mencerminkan bahwa pendekatan motivasional dari pimpinan masih bersifat pasif dan belum menyentuh aspek kebutuhan aktual karyawan. Sebagian besar karyawan lapangan, khususnya para *Biller*, merasa bahwa kurangnya arahan langsung dari atasan serta lemahnya sistem *monitoring* membuat mereka kehilangan *sense of urgency* dalam menjalankan tugas. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Darman Ndraha,

“Kadang kami bingung harus mulai dari mana kalau di lapangan, soalnya enggak ada yang ngawasin langsung kadang rumah yang ditagih juga nggak ada orang nya, nomor HP mereka susah di hubungin. Kalau sistem absennya sih oke, tapi setelah absen ya kita kerja sendiri-sendiri, enggak ada yang cek.”

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa meskipun sistem teknologi seperti *Photo Time Stamp* telah diterapkan, namun tidak dibarengi dengan pengawasan lapangan yang memadai. Dalam teori manajemen, fungsi pengawasan yang tidak berjalan efektif akan menyebabkan lemahnya disiplin karena karyawan merasa tidak ada kontrol eksternal yang mengatur mereka.

Namun di lain sisi wawancara dengan beberapa *Biller* juga menyampaikan bahwa ketidakjelasan pembagian wilayah kerja dan target harian turut menyebabkan munculnya sikap kurang disiplin. Bapak Budieli Zebua menjelaskan:

“Kadang kita enggak tahu target hari ini harus berapa rumah yang didatangi, enggak ada rincian atau rute tetap. Jadi kita tentuin sendiri dan kadang memang jadi santai.”

Ketidakteraturan ini menunjukkan adanya kelemahan dalam perencanaan operasional yang seharusnya menjadi tanggung jawab pimpinan lapangan. Ketika tugas dan tanggung jawab tidak diuraikan secara spesifik, maka ruang interpretasi yang terlalu bebas akan dimanfaatkan oleh karyawan untuk bekerja secara kurang optimal.

Selain itu, adanya sikap permisif dari atasan terhadap pelanggaran disiplin juga menjadi salah satu alasan utama mengapa perilaku indiscipliner terus berlangsung. Seperti yang diceritakan oleh Bapak Darman Ndraha,

“Beberapa kali teman kerja datang terlambat atau pulang cepat, tapi enggak pernah ditegur keras. Jadi ya kami pikir itu hal biasa. Karena kadang juga kami lintas nya agak jauh, karena ada yang di wilayah Kabupaten Nias arah masuk ke dalam.”

Budaya organisasi yang membiarkan pelanggaran tanpa konsekuensi akan membentuk norma sosial baru yang membenarkan tindakan-tindakan yang tidak disiplin. Hal ini sesuai dengan konsep *organizational culture* dalam teori Robbins, di mana nilai-nilai informal seringkali lebih kuat membentuk perilaku dibanding aturan tertulis jika tidak ditegakkan oleh pimpinan.

Dari sisi psikologis, para *Biller* juga merasa bahwa tidak adanya penghargaan atau sistem penghormatan bagi karyawan yang disiplin turut mempengaruhi motivasi mereka. Menurut Bapak Budieli Zebua,

“Jujur, yang rajin dan yang malas itu kayak enggak ada bedanya. Sama-sama dapat gaji, enggak ada penilaian khusus. Malahan kadangpun yang rajin ini malah nggak dapat perhatian apa-apa dari para pimpinan. Padahal kami juga butuh apresiasi kerja maunya.”

Pernyataan ini menunjukkan perlunya sistem insentif atau *reward* bagi karyawan yang menunjukkan kinerja disiplin dan konsisten. Dalam pendekatan kepemimpinan transformasional, pemimpin dituntut mampu memberikan inspirasi dan penghargaan atas pencapaian sebagai bentuk *individual consideration* dan *inspirational motivation*.

Tidak hanya itu, keteladanan pemimpin juga dianggap sangat penting namun belum terlihat dalam praktik sehari-hari. Para karyawan

berharap agar atasan bisa lebih aktif terlibat langsung dalam aktivitas di lapangan. Hal ini ditegaskan oleh Darman Ndraha,

“Kalau pimpinan kadang ikut ke lapangan dan kasih contoh langsung, saya rasa kami pasti lebih segan dan semangat. Karena mereka kan nggak tau sama persis bagaimana keadaan sebenarnya yang kami hadapi di lapangan, kadang meteran rusak, tidak terbaca, kadang pas penagihan konsumennya tidak ada dan banyaklah segala macam keluhan dan kendala yang terjadi di lapangan yang tidak diketahui lengkap oleh pihak manajemen kantor.”

Ketiadaan keteladanan ini membuat karyawan merasa bahwa kedisiplinan hanya menjadi tuntutan satu arah, tanpa ada refleksi dari pihak manajemen. Padahal, dalam teori kepemimpinan efektif, pemimpin adalah role model yang seharusnya menjadi cermin bagi bawahannya. Ketika pemimpin tidak menunjukkan standar yang diharapkan, maka akan sulit bagi organisasi untuk menanamkan nilai-nilai disiplin sebagai budaya kerja bersama.

Sementara itu, menurut Bapak Budieli Zebua, juga seorang *Biller*, upaya yang selama ini dilakukan lebih bersifat administratif, seperti pengisian laporan harian, namun minim dalam hal pendampingan atau pelatihan:

“Kita disuruh isi laporan dan absen tiap hari, tapi kadang tidak tahu mana prioritas kerja. Belum pernah ada pelatihan khusus soal manajemen waktu atau disiplin kerja.”

Studi dokumentasi perusahaan juga menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir terdapat penurunan capaian target kerja harian dan mingguan, khususnya dalam kegiatan pembacaan meter, penyampaian tagihan, dan pembaruan data sistem. Hal ini berkorelasi erat dengan lemahnya peran pimpinan dalam menerapkan kebijakan disiplin secara konsisten dan menyeluruh.

Melalui analisis terhadap seluruh data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias belum sepenuhnya optimal. Gaya kepemimpinan yang cenderung terbuka dan partisipatif tidak diimbangi dengan sistem kontrol dan evaluasi yang kuat. Ketidadaan sanksi tegas dan kurangnya penghargaan bagi karyawan yang disiplin menjadi faktor penghambat utama dalam pembentukan budaya

kerja yang tertib dan bertanggung jawab. Peneliti melihat perlunya peningkatan dalam penerapan fungsi manajerial, khususnya dalam aspek pengawasan (*controlling*) dan pemberdayaan (*empowering*) karyawan untuk membangun disiplin kerja yang lebih baik.

4.2.2. Tantangan yang Dihadapi oleh Pemimpin dalam Meningkatkan Disiplin Karyawan di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan adalah lemahnya sistem pengawasan di lapangan. Hal ini terungkap dari pernyataan informan kunci, Bapak Asa'aro Zai., yang mengatakan:

“Kami sudah menerapkan absensi digital, tapi karena sifat pekerjaan mereka mobile apalagi ini kan di lapangan penagihan, kami tidak bisa pantau langsung kegiatan harian mereka secara real time beda kalau di kantor bisa di awasin alngsung atau CCTV.”

Berdasarkan hasil observasi peneliti, meskipun sistem absensi menggunakan aplikasi *Photo Time Stamp* telah diterapkan pada pukul 08.00 WIB, aktivitas lapangan oleh para *Biller* baru dimulai sekitar pukul 10.00 WIB. Hal ini mengindikasikan bahwa ada jeda waktu produktif yang tidak dimanfaatkan secara maksimal. Studi dokumentasi internal perusahaan juga menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, pencapaian target harian seperti pembacaan meter dan penagihan piutang mengalami penurunan, yang selaras dengan hasil temuan di lapangan.

Selain pengawasan, resistensi atau ketidakpatuhan karyawan juga menjadi tantangan signifikan bagi pimpinan. Hal ini dikemukakan oleh Bapak Darman Ndraha selaku *Biller*:

“Kadang ada rasa capek juga, karena jarak dan perjalanan yang mesti ditempuh, apalagi kalau enggak ada atasan yang turun langsung. Jadi, kami kerja seadanya saja toh juga kadang bisa kok kami capai target harian.”

Ungkapan ini mengindikasikan bahwa absennya keterlibatan langsung pimpinan dalam aktivitas harian menimbulkan kurangnya rasa tanggung jawab di kalangan karyawan. Ketidaktegasan dalam penegakan

disiplin juga memperkuat resistensi ini. Ibu Agusnita Zalukhu, S.Pd., selaku Admin, mengungkapkan bahwa:

“Pihak manajemen kantor sudah pernah mencoba buat regulasi baru, tapi masih banyak yang anggap remeh karena tidak ada tindakan tegas kalau ada yang langgar.”

Kondisi ini memperlihatkan bahwa upaya penerapan kebijakan disiplin belum konsisten dan tidak disertai dengan sanksi atau reward yang jelas, sehingga sulit untuk menciptakan perubahan perilaku yang signifikan. Kendala lain yang dihadapi dalam penerapan kebijakan disiplin adalah tidak adanya sistem evaluasi berbasis indikator kinerja yang objektif. Koordinator II Penagihan dan Baca Meter, Bapak Setia A. Halawa, menjelaskan:

“Selama ini kami menilai disiplin hanya dari kehadiran saja, padahal disiplin itu juga tentang tanggung jawab kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan mengikuti SOP.”

Hal ini menunjukkan adanya kekurangan dalam alat ukur yang digunakan oleh pimpinan untuk mengevaluasi tingkat kedisiplinan. Akibatnya, karyawan yang hadir secara fisik belum tentu benar-benar produktif atau bekerja sesuai standar yang ditetapkan. Berdasarkan observasi peneliti, ketiadaan pelaporan harian yang terstruktur dan verifikasi langsung dari atasan menyebabkan lemahnya penilaian terhadap kinerja karyawan.

Dalam menyeimbangkan antara disiplin dan kepuasan kerja, pimpinan di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias menghadapi dilema tersendiri. Beberapa karyawan merasa bahwa penerapan disiplin yang terlalu kaku bisa mengurangi kenyamanan kerja. Bapak Firman Laoli menyampaikan:

“Kalau terlalu banyak aturan, kami jadi merasa dibatasi. Tapi kalau terlalu bebas, kami sendiri juga jadi enggak fokus, jadi ini juga sebuah dilema ya.”

Ini menunjukkan bahwa dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan komunikatif untuk menjaga keseimbangan antara ketegasan dan pendekatan humanis. Pemimpin perlu hadir bukan hanya sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembina dan motivator yang mampu

memberi pemahaman akan pentingnya disiplin untuk keberhasilan bersama.

Sebagian *Biller* menilai bahwa kepemimpinan yang tegas dan rutin hadir di lapangan sangat berpengaruh terhadap perilaku disiplin mereka. Salah satunya adalah Bapak Budieli Zebua, yang menyampaikan:

“Kalau pimpinan ikut pantau langsung, kita jadi lebih hati-hati, lebih cepat kerja. Karena kita tahu ada yang perhatikan.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kehadiran fisik pemimpin di lapangan menjadi bentuk kontrol sosial yang efektif dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin. Dalam pengamatan peneliti, saat pimpinan melakukan sidak atau inspeksi mendadak, tingkat kehadiran tepat waktu dan penyelesaian tugas harian meningkat.

Namun, ada juga pandangan berbeda dari Bapak Darman Ndraha yang menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis pemahaman dan komunikasi interpersonal. Ia mengatakan:

“Saya pribadi lebih semangat kalau atasan ngajak diskusi, bukan cuma marah-marah soal keterlambatan atau cuma nanya target kerja dalam sehari sudah dicapai berapa. Kadang kami juga punya alasan untuk di ajak diskusi.”

Pernyataan ini menegaskan bahwa pendekatan yang terlalu otoriter bisa menimbulkan kesenjangan emosional antara atasan dan bawahan. *Biller* ini berharap pemimpin tidak hanya menegakkan aturan, tetapi juga memahami realitas di lapangan yang kadang tidak terduga, seperti cuaca buruk atau gangguan teknis saat membaca meter.

Beberapa *Biller* juga menilai bahwa kurangnya fasilitas kerja turut memengaruhi kedisiplinan, dan pemimpin dinilai belum sepenuhnya tanggap terhadap hal ini. Bapak Budieli menyatakan:

“Kadang kami telat kerja bukan karena sengaja, tapi motor rusak atau lagi ngantri isi bensin di SPBU, ya kami nunggu dulu, misalnya nunggu konsumen ngambil uang saat nagih, nunggu keluarganya, nunggu istrinya dan lain-lain. Tapi di laporan kami tetap dianggap tidak disiplin, padahal realita di lapangan ka beda dari target kantor.”

Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan disiplin belum sepenuhnya mempertimbangkan kondisi operasional karyawan di lapangan. Peneliti mencatat bahwa dalam dokumentasi internal perusahaan, tidak ada

mekanisme pelaporan kendala teknis yang terdokumentasi secara sistematis, sehingga permasalahan ini sering tidak ditindaklanjuti oleh manajemen.

Sebaliknya, ada juga *Biller* yang mendukung adanya kebijakan disiplin yang lebih ketat, karena dinilai dapat meningkatkan citra dan profesionalisme kerja. Salah satunya disampaikan oleh Bapak Darman Ndraha:

“Saya sih setuju kalau ada sanksi jelas, karena kita jadi lebih termotivasi juga. Yang rajin enggak merasa dirugikan dibanding para Biller yang bisa kita bilang lokasi kerja area penagihan mereka hanya lingkungan kota Gunungsitoli terdekat.”

Pandangan ini memperlihatkan bahwa sebagian karyawan merindukan adanya sistem reward and punishment yang adil dan transparan, untuk menumbuhkan persaingan positif di antara sesama pegawai. Sistem semacam ini juga diyakini mampu mengurangi kecemburuan sosial antara karyawan yang rajin dan yang kurang disiplin.

Terakhir, sebagian *Biller* mengusulkan agar pemimpin lebih sering mengadakan evaluasi mingguan secara informal untuk membahas hambatan kerja dan memberikan apresiasi terhadap kinerja yang baik. Dalam wawancara, Bapak Budieli menyampaikan:

“Kalau seminggu sekali ada rapat kecil, mungkin kami lebih semangat, karena merasa didengar juga. Selama ini komunikasi hanya searah.”

Ungkapan ini menunjukkan adanya kebutuhan akan gaya kepemimpinan partisipatif, yang mampu merangkul dan memberdayakan karyawan secara lebih humanis. Berdasarkan temuan ini, peneliti menyimpulkan bahwa keberhasilan peningkatan kedisiplinan tidak hanya bergantung pada aturan dan sanksi, tetapi juga pada hubungan sosial antara pemimpin dan karyawan yang dibangun atas dasar kepercayaan dan keterbukaan.

Berdasarkan refleksi para informan, sebagian besar menyarankan agar pimpinan lebih aktif terjun langsung ke lapangan serta membangun komunikasi yang terbuka dengan karyawan. Bapak Budieli Zebua, seorang *Biller*, mengatakan:

“Kalau pimpinan sesekali turun langsung ke lapangan dan kasih contoh, kami pasti ikut semangat juga.”

Hasil observasi yang dilakukan peneliti selama dua minggu berturut-turut menunjukkan bahwa kehadiran langsung pimpinan pada saat briefing pagi memang berdampak positif terhadap kedisiplinan kerja *Biller*. Pada hari-hari ketika kepala cabang atau supervisor melakukan sidak pagi hari, hampir seluruh *Biller* tercatat hadir tepat waktu dan langsung menjalankan tugas tanpa menunda. Peneliti mencatat adanya peningkatan ketepatan waktu hingga 90% pada hari-hari tersebut, dibandingkan dengan hari biasa yang hanya yang diinformasikan sebelumnya berkisar 65–70%. Hal ini membuktikan pernyataan Bapak Budieli Zebua bahwa kontrol langsung dari atasan mampu menciptakan rasa tanggung jawab dan keterpantaun yang lebih tinggi di kalangan karyawan.

Namun demikian, peneliti juga mencatat adanya ketegangan atau perubahan suasana kerja saat atasan hadir secara mendadak. Beberapa *Biller* tampak bekerja dalam tekanan dan tidak santai, bahkan enggan berinteraksi satu sama lain pada saat *briefing*. Kondisi ini bertolak belakang dengan pandangan Bapak Darman Ndraha yang mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih dialogis dan suportif. Saat atasan hadir hanya untuk mengecek dan menegur, tanpa dialog atau penghargaan, semangat kerja tampak menurun keesokan harinya. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan otoriter meskipun efektif sesaat, dapat menimbulkan tekanan psikologis jika tidak disertai komunikasi yang humanis.

Terkait fasilitas kerja, peneliti sempat mengikuti informasi dari salah satu *Biller* yang mengalami kendala kendaraan dinas rusak. Terbukti bahwa proses pelaporan ke pihak logistik cukup lambat dan tidak ada solusi cepat yang diberikan dalam hari yang sama. Akibatnya, *Biller* tersebut terlambat menyelesaikan bacaan meter pelanggan di beberapa titik. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Budieli bahwa kendala teknis sering kali tidak diakomodir secara memadai oleh manajemen, namun tetap dihitung sebagai bentuk ketidakdisiplinan. Observasi ini

memperkuat perlunya sistem pelaporan yang lebih responsif dan adanya fleksibilitas dalam evaluasi kedisiplinan.

Akhirnya, terkait evaluasi mingguan, hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi antar pimpinan dan pegawai lebih sering bersifat satu arah, baik melalui grup WhatsApp maupun briefing pagi singkat. Tidak ditemukan forum informal atau diskusi terbuka yang melibatkan semua karyawan untuk menyampaikan kendala dan masukan. Hal ini menguatkan usulan para *Biller* seperti Bapak Budieli tentang pentingnya forum rutin sebagai sarana komunikasi dua arah dan peningkatan kepercayaan. Peneliti menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam membangun disiplin sangat dipengaruhi oleh kombinasi pendekatan kontrol langsung, komunikasi terbuka, serta penyediaan sarana kerja yang memadai.

Saran lainnya adalah penerapan sistem penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan kedisiplinan tinggi. Hal ini sejalan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional yang menekankan pada keteladanan, penghargaan atas prestasi, dan pemberdayaan individu. Selain itu, penggunaan teknologi pengawasan berbasis *GPS* dan laporan digital juga direkomendasikan untuk memperkuat sistem *monitoring* harian secara objektif dan akurat. Dengan strategi tersebut, peran kepemimpinan diharapkan tidak hanya mampu mendorong kedisiplinan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Analisis Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan di Indah Mandiri Sari Cabang Nias

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias cenderung bersifat demokratis-partisipatif, di mana karyawan cukup diberi ruang untuk berpendapat. Namun, tidak sepenuhnya terlibat dalam pengambilan keputusan, serta penerapan gaya ini belum dilaksanakan secara konsisten dalam membentuk kedisiplinan kerja yang optimal, terutama pada karyawan lapangan seperti para *Biller*.

Temuan ini sejalan dengan teori Kepemimpinan Partisipatif menurut (Kosasih, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab karyawan, namun tetap membutuhkan pengawasan dan evaluasi yang terstruktur. Dalam konteks penelitian ini, meskipun ruang partisipasi sudah diberikan, lemahnya kontrol terhadap kedisiplinan karyawan mengindikasikan kurang optimalnya fungsi pengawasan (*controlling*) sebagai bagian dari fungsi manajerial.

Sebagaimana diungkapkan oleh Supervisor, Bapak Asa'aro Zai, “Kami berusaha menerapkan pendekatan terbuka... tapi dalam pengawasan masih belum maksimal”, pernyataan ini memperkuat bahwa kepemimpinan partisipatif tidak cukup jika tidak disertai dengan pengendalian dan pembinaan yang nyata. Hal ini diperkuat oleh hasil observasi lapangan yang menunjukkan bahwa meskipun absensi dilakukan melalui sistem digital (*Photo Time Stamp*), banyak karyawan lapangan baru memulai aktivitas kerja lebih dari dua jam setelah absen. Situasi ini memperlihatkan adanya gap antara sistem yang diterapkan dengan perilaku aktual karyawan.

Temuan ini mendukung teori Robbins dalam *Organizational Behavior*, yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran akan melemahkan sistem formal dan menciptakan norma baru yang merugikan organisasi dikutip dalam Buku (Anam et al., 2021). Seperti diungkapkan oleh salah satu *Biller*, “Beberapa kali teman kerja datang terlambat atau pulang cepat, tapi enggak pernah ditegur keras”, menunjukkan bahwa sanksi terhadap ketidakdisiplinan tidak ditegakkan secara konsisten. Dalam konteks ini, budaya permisif dan absennya keteladanan dari pimpinan memperlemah internalisasi nilai disiplin di kalangan karyawan.

Dalam teori Kepemimpinan Transformasional menurut Bass & Avolio dalam (Tiara & Garnida, 2023), pemimpin ideal adalah sosok yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberi teladan. Namun pada kasus ini, keteladanan belum menjadi strategi utama yang

digunakan pimpinan dalam membentuk kedisiplinan. Sebagaimana dikatakan oleh Bapak Firman Laoli, “Kadang pemimpin perlu turun langsung menunjukkan contoh kedisiplinan, baru bisa ditiru bawahannya”. Ketidakterlibatan pemimpin secara langsung di lapangan membuat standar disiplin tidak terinternalisasi secara efektif di kalangan karyawan.

Lebih jauh lagi, lemahnya pemberian motivasi dan penghargaan juga turut menjadi faktor penghambat. Menurut Bapak Darman Ndraha, “Kalau ada motivasi dari atasan, seperti penghargaan buat yang rajin atau insentif tambahan, pasti kita lebih semangat”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa aspek motivational leadership belum dimaksimalkan oleh pimpinan. Padahal, dalam teori kepemimpinan transformasional, aspek individual consideration dan inspirational motivation sangat penting untuk membentuk perilaku kerja yang proaktif dan disiplin.

Dari sisi operasional, ketidaktegasan pembagian wilayah dan target kerja harian juga memperkuat pola ketidakdisiplinan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Budieli Zebua, “Kadang kita enggak tahu target hari ini harus berapa rumah... jadi kita tentuin sendiri dan kadang memang jadi santai”. Hal ini menunjukkan lemahnya perencanaan teknis yang seharusnya menjadi tanggung jawab manajemen lapangan. Ketiadaan rute kerja yang jelas dan spesifik menyebabkan karyawan memiliki kebebasan yang terlalu luas dalam mengatur waktu kerja mereka, yang pada akhirnya berdampak pada lemahnya produktivitas dan disiplin.

Hasil wawancara juga memperlihatkan bahwa sistem administratif seperti pengisian laporan harian dan absensi tidak disertai dengan pelatihan atau pembinaan yang mendalam. Seperti dijelaskan oleh Budieli Zebua, “Belum pernah ada pelatihan khusus soal manajemen waktu atau disiplin kerja”. Padahal, dalam teori manajemen sumber daya manusia, pengembangan kompetensi dan pelatihan merupakan bagian integral dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan produktif (Djumadiono & Sari, 2021).

Secara umum, temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan formal (misalnya adanya SOP, absensi digital, evaluasi

mingguan) dengan implementasi di lapangan. Hal ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan kebijakan, ketegasan dalam menegakkan aturan, serta keteladanan dari pimpinan sebagai panutan. Fungsi *controlling* dan *empowering* dalam manajemen belum berjalan maksimal (Jamilatul Hasanah et al., 2023).

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dengan beberapa hasil penelitian terdahulu. Misalnya, penelitian Ginting et al. (2021) menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan kondisi yang ditemukan di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias, di mana gaya kepemimpinan yang cenderung partisipatif tidak cukup efektif dalam meningkatkan kedisiplinan kerja apabila tidak disertai dengan strategi motivasional yang konkret. Kurangnya insentif maupun bentuk penghargaan atas kinerja karyawan menyebabkan tingkat motivasi kerja menjadi rendah, sehingga kedisiplinan juga sulit tumbuh secara internal.

Selanjutnya, penelitian ini juga memperkuat temuan Musoli (2021) yang menegaskan bahwa motivasi dan disiplin kerja merupakan variabel mediasi yang penting dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Di lapangan, ditemukan bahwa lemahnya motivasi serta kurangnya kontrol dari pihak pimpinan menjadi faktor utama yang menghambat peningkatan kedisiplinan karyawan. Beberapa karyawan bahkan menyampaikan bahwa tidak ada perbedaan perlakuan antara karyawan yang disiplin dan yang tidak, sehingga tidak ada dorongan nyata untuk mematuhi aturan kerja yang berlaku. Hal ini mencerminkan bahwa peran kepemimpinan belum dijalankan secara optimal dalam membentuk perilaku kerja yang taat aturan.

Sementara itu, hasil penelitian ini tampak bertolak belakang dengan temuan Afrida et al. (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, jika diterapkan secara konsisten dan disertai dengan pengawasan yang kuat, dapat meningkatkan disiplin dan kinerja

pegawai. Di PT. Indah Mandiri Sari, gaya kepemimpinan belum didukung oleh praktik manajerial harian yang konsisten, seperti pengawasan langsung, pemberian teladan, maupun keterlibatan dalam aktivitas operasional. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh gaya yang dipilih, melainkan juga oleh implementasi nyata dan kedekatan pemimpin dengan karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin mampu membangun motivasi, keteladanan, dan sistem kontrol yang berkelanjutan dalam organisasi.

Sebagai implikasi praktis, pimpinan di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias perlu mengadopsi pendekatan yang lebih menyeluruh dalam membentuk kedisiplinan, yakni dengan mengkombinasikan keteladanan, pengawasan ketat, motivasi berbasis penghargaan, serta sistem pembinaan yang kontinu. Diperlukan juga penanaman nilai budaya organisasi yang menghargai karyawan yang disiplin dan berprestasi, serta pemberian konsekuensi yang jelas bagi pelanggaran.

4.3.2. Analisis Tantangan yang Dihadapi oleh Pemimpin dalam Meningkatkan Disiplin Karyawan di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan karyawan, pemimpin di PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias menghadapi sejumlah tantangan signifikan yang berkaitan dengan lemahnya sistem pengawasan, rendahnya kepatuhan karyawan, kurangnya evaluasi berbasis kinerja, serta belum optimalnya pendekatan kepemimpinan yang humanis. Berdasarkan temuan penelitian, tantangan paling mendasar adalah lemahnya sistem pengawasan terhadap karyawan lapangan, khususnya para *Biller*. Meskipun perusahaan telah menerapkan absensi digital berbasis *Photo Time Stamp*, pengawasan terhadap aktivitas kerja di lapangan belum dapat dilakukan secara real-time, mengingat sifat pekerjaan *Biller* yang mobile dan tersebar di berbagai wilayah.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Asa'aro Zai., yang menyatakan bahwa absensi digital tidak cukup efektif karena aktivitas harian tidak dapat diawasi secara langsung di lapangan sebagaimana karyawan kantor. Fakta ini diperkuat dengan observasi peneliti yang menemukan adanya jeda waktu dua jam antara jam absensi dan awal aktivitas kerja di lapangan.

Ketidaktegasan dalam pengawasan turut mendorong resistensi di kalangan karyawan. Beberapa karyawan mengaku bekerja “seadanya” ketika tidak ada kehadiran langsung dari pimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak hanya dituntut untuk menetapkan aturan, tetapi juga hadir sebagai pengawas dan motivator (Rizky, 2022). Ketidaktegasan dalam penegakan aturan juga diperlihatkan melalui belum konsistennya penerapan sanksi terhadap pelanggaran disiplin, sebagaimana diungkapkan oleh informan Admin, Agusnita Zalukhu, yang menyebutkan bahwa regulasi sering diabaikan karena tidak ada tindakan tegas.

Masalah lainnya adalah belum adanya indikator evaluasi kinerja yang komprehensif dan objektif. Disiplin kerja selama ini hanya diukur dari kehadiran, tanpa mempertimbangkan penyelesaian tugas tepat waktu, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap SOP. Hal ini disampaikan oleh Koordinator II, Setia A. Halawa, yang mengkritisi keterbatasan penilaian yang hanya berdasarkan absensi. Temuan ini menunjukkan adanya kebutuhan akan sistem evaluasi berbasis *key performance indicators* (KPI) yang mampu menggambarkan kinerja secara lebih menyeluruh (Julianto, 2021).

Tantangan juga muncul dalam hal menjaga keseimbangan antara kedisiplinan dan kenyamanan kerja. Pendekatan kepemimpinan yang terlalu otoriter dianggap menimbulkan tekanan psikologis, sedangkan pendekatan yang terlalu longgar dapat mengurangi fokus kerja. Hal ini digambarkan dalam pernyataan Firman Laoli yang menyebutkan bahwa terlalu banyak aturan membuat karyawan merasa dibatasi, namun jika terlalu bebas, fokus kerja menjadi terganggu. Oleh karena itu, dibutuhkan

gaya kepemimpinan yang fleksibel dan komunikatif untuk menjembatani kedua hal tersebut.

Kehadiran langsung pemimpin di lapangan terbukti mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan. Seperti yang disampaikan oleh Budieli Zebua, kontrol sosial secara langsung dapat meningkatkan kehati-hatian dan kecepatan kerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh observasi peneliti yang menunjukkan bahwa saat dilakukan sidak oleh pimpinan, tingkat kehadiran tepat waktu dan penyelesaian tugas meningkat secara signifikan hingga 90%. Namun, pendekatan ini juga menimbulkan konsekuensi berupa tekanan psikologis dan suasana kerja yang kaku, terutama jika pimpinan tidak melakukan dialog atau apresiasi. Hal ini senada dengan harapan Darman Ndraha yang menekankan pentingnya komunikasi interpersonal daripada sekadar teguran atau pengawasan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kedisiplinan adalah ketersediaan fasilitas kerja. Beberapa *Biller* mengeluhkan keterlambatan kerja bukan disebabkan oleh kelalaian, tetapi karena kendala teknis seperti kerusakan kendaraan atau antrean bahan bakar, yang tidak tercatat secara resmi dalam laporan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pelaporan belum mampu mengakomodasi kendala operasional karyawan. Dalam hal ini, pendekatan kepemimpinan yang responsif dan memahami realitas di lapangan sangat dibutuhkan agar evaluasi terhadap kedisiplinan menjadi lebih adil dan kontekstual.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa mereka menginginkan adanya sistem reward and punishment yang lebih jelas dan adil. Ketidakjelasan sanksi dan penghargaan menyebabkan munculnya kecemburuan di antara karyawan yang rajin dan yang tidak disiplin. Penerapan sistem ini tidak hanya akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang kompetitif secara sehat. Hal ini konsisten dengan teori motivasi oleh Herzberg dikutip dalam (Hasan et al., 2020), yang menyatakan bahwa pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.

Terakhir, para karyawan juga mengusulkan agar diadakan forum evaluasi mingguan secara informal yang melibatkan seluruh pegawai. Usulan ini berangkat dari kebutuhan akan komunikasi dua arah yang selama ini belum terakomodasi. Peneliti mencatat bahwa komunikasi selama ini lebih bersifat satu arah melalui *briefing* atau pesan grup WhatsApp. Dengan adanya forum dialog rutin, diharapkan karyawan merasa lebih dihargai dan didengar, yang pada akhirnya meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini mencerminkan prinsip kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berperan sebagai inspirator dan fasilitator dalam membangun hubungan yang positif dengan karyawan.

(Ghufron, 2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa di mana pemimpin transformasional dituntut untuk menginspirasi, memotivasi, dan menunjukkan kepedulian individual terhadap bawahannya. Dalam konteks PT. Indah Mandiri Sari Cabang Nias, kebutuhan akan pemimpin yang tidak hanya mengawasi secara formal, tetapi juga hadir secara langsung dan membangun komunikasi interpersonal yang positif menunjukkan relevansi dengan dimensi *individualized consideration* dan *inspirational motivation* dalam teori ini. Temuan bahwa kedisiplinan meningkat saat pemimpin hadir secara langsung juga didukung oleh teori ini, karena pemimpin transformasional membangun pengaruh melalui keteladanan.

Penelitian ini juga diperkuat oleh temuan dari (Firmansyah & Mistar, 2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan dapat meningkat apabila pimpinan memberikan teladan, arahan, dan pengawasan secara konsisten. Dalam konteks ini, lemahnya pengawasan di lapangan menjadi hambatan utama dalam menjaga disiplin karyawan, sebagaimana yang juga ditemukan oleh Saragih dan Siahaan (2020) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa pengawasan langsung memiliki hubungan signifikan terhadap kedisiplinan kerja, terutama di sektor jasa lapangan.

Kritik terhadap sistem evaluasi yang hanya berbasis absensi juga diperkuat oleh (Baso, 2023) yang menekankan bahwa kinerja karyawan

tidak cukup dinilai dari kehadiran saja, tetapi juga dari hasil kerja dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Oleh karena itu, kebutuhan akan penerapan indikator *Key Performance Indicators* (KPI) menjadi penting dalam meningkatkan objektivitas evaluasi.

Di sisi lain, hasil ini juga berkaitan dengan (Sulistyani, 2023), menyampaikan terutama pada aspek motivator factors seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab. Keinginan karyawan agar diterapkan sistem *reward* and *punishment* yang adil menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik. Penelitian oleh (Widiawati, 2021) mendukung hal ini, di mana ditemukan bahwa penghargaan terhadap kinerja berdampak positif terhadap peningkatan kedisiplinan karyawan.

Namun, ada pula temuan yang sedikit bertolak belakang dengan hasil penelitian terdahulu. Misalnya, penelitian oleh (Silitonga, 2023) menyebutkan bahwa sistem absensi digital berbasis GPS atau *Photo Time Stamp* terbukti efektif dalam meningkatkan kedisiplinan pada perusahaan berbasis *mobile workforce*. Namun dalam penelitian ini, justru sistem tersebut tidak berjalan efektif karena tidak disertai dengan pengawasan real-time dan belum adanya integrasi data kinerja harian. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tanpa dukungan struktur kontrol yang kuat tidak serta-merta mampu meningkatkan disiplin.

Lebih lanjut, ketidakseimbangan antara aturan yang ketat dengan kenyamanan kerja menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang terlalu otoriter justru mengurangi efektivitas kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian Widyastuti (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter cenderung menurunkan motivasi kerja karyawan karena minimnya ruang untuk berpendapat dan berinovasi. Sebaliknya, penelitian oleh Yuniarti & Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan disiplin secara alami.

Akhirnya, usulan adanya forum evaluasi mingguan sebagai media komunikasi dua arah menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan

yang humanis dan terbuka. Ini mendukung pandangan dari (Jufrizen, 2021) dalam teorinya tentang *Emotional Intelligence in Leadership*, di mana pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mampu membangun kedisiplinan melalui empati, komunikasi, dan pengaruh positif, bukan hanya melalui aturan dan sanksi.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa tantangan dalam meningkatkan disiplin karyawan tidak dapat diselesaikan hanya dengan kebijakan teknis semata. Diperlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih komprehensif, yang mencakup unsur pengawasan, pemberdayaan, komunikasi interpersonal, serta penghargaan terhadap kerja keras, sebagaimana ditegaskan dalam berbagai teori dan penelitian terdahulu.