

## Persepsi Karyawan terhadap Peran Disiplin dan Kebebasan Dalam Kinerja: Studi Kasus di PT Federal Mardhika Citramandiri di Jakarta dan Jawa Barat

Riskanurani Rahayu Gemini<sup>1</sup>, Suhirwan<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Pertahanan RI, Bogor, Indonesia.

Email: [rahayugeminiriskanurani@gmail.com](mailto:rahayugeminiriskanurani@gmail.com)

### Abstrak

*Lingkungan kerja modern menuntut keseimbangan antara disiplin dan kebebasan karena keduanya memengaruhi produktivitas, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Disiplin yang ketat menciptakan efisiensi, tetapi tanpa kebebasan, ia dapat menekan kreativitas dan meningkatkan stres. Sebaliknya, kebebasan tanpa arah berisiko menurunkan akuntabilitas dan pencapaian target. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana keseimbangan tersebut memengaruhi kinerja karyawan PT. Federal Kabel di Jakarta dan Jawa Barat. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif, mengumpulkan data primer dan sekunder melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi langsung terhadap lima belas karyawan sukarela dari dua lokasi. Data dianalisis secara mendalam menggunakan pendekatan tematik dan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan disiplin dan kebebasan sangat berpengaruh terhadap semangat dan kinerja. Temuan spesifik menunjukkan bahwa karyawan di Jakarta merasakan budaya perusahaan yang lebih seimbang, sementara di Jawa Barat pendekatan disiplin yang otoriter masih lebih dominan. Rekomendasi utama adalah agar perusahaan menyusun kebijakan manajemen yang seimbang antara kontrol dan otonomi, meningkatkan komunikasi dua arah, dan menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas jumlah responden, mempertimbangkan pengaruh budaya organisasi, dan mengeksplorasi perbedaan persepsi antar generasi kerja terhadap keseimbangan ini demi kesuksesan jangka panjang perusahaan.*

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, evaluasi kinerja kebebasan, kinerja karyawan, lingkungan kerja, motivasi intrinsik.

### PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis modern yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjaga produktivitas tinggi sekaligus memastikan kesejahteraan psikologis karyawannya. Salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan manufaktur adalah menemukan keseimbangan antara penerapan disiplin kerja yang ketat dan pemberian kebebasan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Ketidakseimbangan dalam kedua aspek tersebut berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap motivasi, kreativitas, serta produktivitas karyawan.

Menurut data survei (Apindo,2023) sebanyak 62% karyawan di sektor manufaktur di Indonesia mengaku mengalami stres akibat aturan kerja yang terlalu kaku, sementara 58% responden menyatakan kurangnya kebebasan dalam bekerja membuat mereka sulit berinovasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa isu keseimbangan antara disiplin dan kebebasan dalam lingkungan kerja masih menjadi persoalan krusial yang perlu mendapat perhatian manajemen perusahaan.

Sesuai dengan Fenomena tersebut Perusahaan Federal kabel yang beroperasi di Jakarta dan Jawa Barat saat ini menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang,

khususnya terkait penerapan disiplin dan pemberian kebebasan bagi karyawan. Kedua cabang yang dimiliki memiliki karakteristik yang berbeda. Cabang di Jakarta Barat lebih fokus pada penjualan, sementara di Jawa Barat berperan dalam proses produksi. Perbedaan ini secara tidak langsung membentuk dinamika organisasi dan penerapan nilai budaya perusahaan yang beragam.

Di Jakarta, karyawan cenderung merasakan suasana kerja yang lebih fleksibel dan terbuka. Sebaliknya, di cabang Jawa Barat, aturan kerja yang ketat dan pendekatan disiplin yang otoriter masih menjadi budaya paling dominan. Situasi ini dapat mengkhawatirkan berdampak terhadap motivasi, kreativitas, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dalam dunia kerja yang kompetitif saat ini, keseimbangan antara aturan dan kebebasan menjadi isu penting yang perlu diperhatikan, agar produktivitas perusahaan tetap terjaga tanpa mengabaikan kesejahteraan pegawai.

Collins (2022) dalam bukunya *Good to Great* menjelaskan bahwa Perusahaan - perusahaan hebat tidak hanya memiliki strategi bisnis yang tepat, tetapi juga menerapkan disiplin organisasi yang kuat serta memberi ruang otonomi bagi karyawan untuk membuat keputusan yang bertanggung jawab. Sejalan dengan kebutuhan perusahaan manufaktur yang diteliti, di mana keseimbangan antara disiplin ketat dan kebebasan kerja menjadi kunci dalam menjaga performa dan loyalitas karyawan. Hal ini juga didukung oleh (Pink, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan dalam dunia kerja modern tidak hanya bergantung pada insentif finansial atau aturan ketat, melainkan lebih dipengaruhi oleh kebebasan dalam mengatur cara bekerja (autonomy), penguasaan keterampilan (mastery), dan makna dalam pekerjaan (purpose).

Menurut buku GRIT yang ditulis oleh (Duckworth, 2020) menegaskan bahwa keberhasilan jangka panjang lebih dipengaruhi oleh ketekunan dan kedisiplinan daripada kecerdasan semata. Dalam dunia kerja manufaktur yang menuntut ketepatan dan konsistensi tinggi, disiplin merupakan fondasi dalam memastikan target produksi tercapai, tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan.

Sedangkan menurut jurnal yang di tulis oleh (Thielmann, 2021) melalui studinya di Jerman dan Ukraina menyatakan bahwa stres kerja kerap muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan disiplin organisasi dan kebutuhan personal karyawan. Hal ini dapat berujung pada penurunan produktivitas dan kualitas layanan, sehingga keseimbangan kerja menjadi hal strategis dalam pengelolaan SDM.

Pada Perusahaan yang diteliti PT Federal Mardhika Citramandiri memiliki dua cabang menerapkan pola kerja yang berbeda, yaitu di Jakarta dan Jawa Barat. Cabang di Jakarta cenderung fleksibel, sementara di Jawa Barat masih mempertahankan pola kerja yang disiplin ketat. Dari kondisi ini membuat peneliti untuk meneliti permasalahan mengenai bagaimana keseimbangan antara disiplin dan kebebasan dapat diterapkan di kedua lokasi tersebut apakah tetap berdampak positif ke motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan subjek tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi karyawan mengenai peran disiplin dan kebebasan dalam mendukung kinerja mereka di lingkungan kerja yang memiliki karakter karyawan yang berbeda - beda.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk dapat menganalisa lebih luas tentang persepsi karyawan terhadap peran disiplin dan kebebasan dalam kinerja karyawan di perusahaan manufaktur Federal Kabel. Penelitian ini juga mendektesi perbedaan kebijakan pada dua lokasi perusahaan yang memiliki pola kerja yang berbeda. Temuan dari penelitian ini semoga dapat digunakan sebagai masukan pihak manajemen dalam penyusunan kebijakan atau ketentuan kerja

yang lebih seimbang sesuai dengan adaptasi di lingkungan kerja, sehingga dapat meningkatnya loyalitas karyawan dan sekaligus membuat karyawan mencintai pekerjaan mereka.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena dianggap paling tepat untuk memahami pengalaman dari pandangan karyawan tentang keseimbangan antara disiplin dan kebebasan di lingkungan kerja. Metode ini memungkinkan peneliti berkesempatan untuk menyelidiki makna yang dibentuk oleh individu dalam konteks sosial dan budaya organisasi yang beragam. Seperti yang di sampaikan oleh (Creswell, 2014) metode kualitatif bisa digunakan ketika peneliti berusaha mengungkap realitas sosial dari perspektif peserta dan dalam situasi yang alami.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dengan 15 karyawan dari berbagai divisi, baik di cabang Jakarta maupun Jawa Barat, yang bertujuan menggali pandangan, pengalaman, dan persepsi mereka terkait kebijakan disiplin serta kebebasan di tempat kerja. Selain itu, dilakukan observasi partisipatif di lingkungan kerja untuk mengamati pola komunikasi, kepatuhan terhadap SOP, dan reaksi alami karyawan terhadap kebijakan yang diterapkan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi perusahaan, seperti Prosedur Operasi Standar (SOP) dan kebijakan HR yang mengatur tentang disiplin kerja, dan evaluasi kinerja. Data sekunder ini juga mencakup laporan evaluasi kinerja yang memuat indikator disiplin dan produktivitas karyawan, catatan insiden terkait pelanggaran disiplin, serta dokumentasi berbagai inovasi atau inisiatif yang dihasilkan karyawan sebagai wujud dari kebebasan kerja yang produktif.

Teknik pengumpulan informasi dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur serta pengamatan langsung di lokasi. Wawancara dilakukan dengan mendalam untuk memahami sudut pandang, pengalaman, dan pemahaman karyawan mengenai kebijakan manajerial terkait disiplin dan kebebasan. Pertanyaan dalam wawancara dirancang secara fleksibel agar dapat disesuaikan dengan situasi dan jawaban masing-masing informan. Di samping itu, pengamatan dilakukan untuk merekam interaksi sosial, pola kerja, serta dinamika hubungan antara atasan dan bawahan di berbagai tempat. Metode triangulasi digunakan untuk meningkatkan keabsahan data, yakni dengan membandingkan hasil wawancara dan observasi secara bersamaan.

Seluruh Data yang berhasil dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis dengan pendekatan tematik. Proses analisis dimulai dengan mentranskripsi hasil wawancara, dilakukan pengkodean untuk menemukan tema - tema utama yang muncul, seperti pandangan terhadap disiplin, kebebasan, motivasi kerja, dan kinerja. Langkah berikutnya adalah menerjemahkan hubungan antar tema utama untuk memahami bagaimana prespsi karyawan terhadap keseimbangan antara disiplin dan kebebasan mempengaruhi kinerja karyawan. Analisis dilakukan dengan memperhatikan nilai sosial dan budaya kerja di masing - masing lokasi, sehingga hasil dapat memberikan gambar yang relevan sesuai dengan kondisi asli di lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data, penelitian ini melibatkan 15 karyawan dari dua cabang perusahaan manufaktur Federal Kabel, yaitu Jakarta dan Jawa Barat. Para responden berasal dari berbagai divisi, di antaranya produksi, QC, gudang, administrasi, HRD, serta Sales. Sebagian besar responden, yaitu 9 orang, bekerja di Jawa Barat yang merupakan pusat produksi perusahaan, sedangkan sisanya berasal dari Jakarta.

Sebagian besar peserta memiliki pendidikan setingkat SMA/SMK, adapula berpendidikan sarjana. Pengalaman kerja mereka beragam, termasuk sektor manufaktur, logistik, dan penjualan. Ini menunjukkan bahwa mereka memahami cara kerja industri dan pentingnya disiplin dalam aktivitas perusahaan.

Responden berasal dari berbagai divisi, termasuk produksi, QC, gudang, dan administrasi. Mayoritas responden berasal dari divisi produksi karena lokasi penelitian di Jawa Barat merupakan pusat produksi perusahaan. Sementara itu, responden dari Jakarta lebih banyak berasal dari divisi sales dan administrasi.

**Tabel 1. Profil Responden Penelitian**

No	Inisial Responden	Usia (Tahun)	L/P	Pendidikan Terakhir	Divisi	Lama Bekerja (Tahun)	Lokasi Kerja
1	R1	28	L	D3 Teknik	PRD	3	Jawa Barat
2	R2	35	P	D3 Akuntansi	ACC	5	Jakarta
3	R3	24	L	SMA/SMK	PRD	2	Jawa Barat
4	R4	31	L	S1 Teknik Industri	QA	4	Jawa Barat
5	R5	32	L	S1 Marketing	SAL	10	Jakarta
6	R6	35	L	S1 Teknik Elektro	PPIC	10	Jawa Barat
7	R7	29	L	SMA/SMK	PRD	3	Jawa Barat
8	R8	33	P	S1 Psikologi	HRD	6	Jakarta
9	R9	22	L	SMA/SMK	PRD	1	Jawa Barat
10	R10	20	P	SMA/SMK	ACC	2	Jakarta
11	R11	26	P	SMA/SMK	LGS	6	Jakarta
12	R12	22	P	SMA/SMK	SAA	3	Jakarta
13	R13	40	L	S1 Hukum	HRD	5	Jakarta
14	R14	40	P	SMA/SMK	WHD	6	Jawa Barat
15	R15	25	L	S1 Desain	CRV	4	Jakarta

(Sumber: Diolah oleh peneliti)

Karyawan di bagian produksi bertanggung jawab atas hasil dan kualitas barang, tetapi memiliki sedikit kebebasan karena harus mengikuti prosedur yang ketat. Sebaliknya, karyawan di bagian administrasi dan penjualan memiliki lebih banyak kebebasan dalam keputusan sehari-hari. Hal ini menyebabkan perbedaan pandangan tentang kebijakan disiplin dan tingkat kebebasan di tempat kerja.

### Persepsi tentang Disiplin Kerja

Sebagian besar peserta survei merasa bahwa peraturan ketat di tempat kerja berkaitan dengan jam kerja dan mengikuti SOP, terutama di bagian produksi. Pekerja di Jawa Barat, khususnya di sektor produksi, merasakan tekanan lebih besar karena pengawasan ketat terhadap waktu datang, proses produksi, dan keselamatan kerja. Di sisi lain, karyawan di Jakarta yang bekerja di sektor penjualan merasakan aturan yang lebih longgar, meskipun tetap ada standar yang harus diikuti.

**Tabel 2. Kebijakan Disiplin yang Diterapkan di Perusahaan**

No	Jenis Kebijakan Disiplin	Deskripsi Aturan	Lokasi Penerapan	Tingkat Ketegasan
1	Jam Kerja	Karyawan wajib hadir 15 menit sebelum jam kerja di mulai yaitu jam 08.00	Jakarta & Jabar	Tinggi
2	Penggunaan Seragam	Wajib menggunakan seragam kerja selama 6 hari kerja	Jawa Barat	Sangat Tinggi
3	Kepatuhan terhadap SOP	Prosedur kerja harus diikuti tanpa pengecualian.	Jakarta & Jabar	Tinggi
4	Pelaporan Kehadiran	Absensi dilakukan melalui sistem digital setiap hari.	Jakarta & Jabar	Sedang
5	Sanksi Keterlambatan	Teguran lisan → Surat Peringatan → Pemotongan insentif.	Jawa Barat	Tinggi
6	Evaluasi Kinerja Bulanan	Penilaian karyawan yang dilakukan diri sendiri untuk menyakinkan kejujuran karyawan terhadap kinerjanya	Jakarta	Sedang
7	Evaluasi Kinerja Bulanan	Penilaian disiplin menjadi indikator utama dalam evaluasi.	Jawa Barat	Sedang

(Sumber: Olahan data peneliti)

Implementasi disiplin di perusahaan dilakukan dengan memberikan imbalan dan hukuman. Karyawan yang disiplin, seperti hadir tepat waktu selama tiga bulan dan mencapai target, akan mendapatkan penghargaan berupa insentif atau pujian. Sebaliknya, pelanggaran, seperti keterlambatan atau tidak mengikuti prosedur, akan dikenakan sanksi, seperti peringatan lisan, surat peringatan, atau pengurangan insentif. Di cabang Jawa Barat, sanksi diterapkan lebih ketat dibandingkan dengan Jakarta, yang lebih mengedepankan komunikasi dan persuasi.

**Tabel 3. Implementasi Sistem Reward dan Punishment di Perusahaan**

No	Jenis Tindakan Karyawan	Bentuk Reward (Penghargaan)	Bentuk Punishment (Sanksi)	Lokasi Penerapan
1	Hadir tepat waktu dalam 3 bulan	Insentif bulanan	-	Jakarta & Jabar
2	Menyelesaikan target produksi	Bonus kinerja, pujian dari atasan	-	Jawa Barat
3	Terlambat masuk kerja	-	Teguran lisan → SP1 → Pemotongan insentif	Jawa Barat
4	Melanggar SOP keselamatan	-	SP langsung atau mutasi ke bagian lain	Jawa Barat
5	Memberikan ide perbaikan kerja	Penghargaan internal (sertifikat, apresiasi tim)	-	Jakarta
6	Tidak menyelesaikan tugas	-	Evaluasi dalam bulanan negatif	Jakarta & Jabar

(Sumber: Olahan data peneliti)

Sebagian peserta survei merasa disiplin dalam pekerjaan membantu meningkatkan produktivitas karena memberikan kerangka kerja yang jelas. Namun, beberapa karyawan merasa bahwa kebijakan yang terlalu ketat justru mengurangi fleksibilitas dan inovasi, khususnya saat menghadapi masalah yang perlu penyesuaian. Ini menunjukkan bahwa pandangan (Wau, 2021) tentang disiplin tergantung pada konteks dan gaya kepemimpinan di setiap tempat kerja.

Beberapa peserta menjelaskan bahwa kebijakan disiplin meningkatkan tanggung jawab dan konsentrasi mereka dalam pekerjaan. Akan tetapi, beberapa orang merasa tertekan karena tidak memiliki kesempatan untuk menyampaikan gagasan atau menerapkan cara kerja yang berbeda. Salah satu peserta dari bagian produksi menyatakan bahwa “kami hanya menjalankan perintah, tidak diberi ruang untuk berpikir sendiri” yang menunjukkan adanya batasan dalam kebebasan kerja akibat penerapan disiplin yang ketat.

### **Persepsi tentang Kebebasan dalam Bekerja**

Sebagian besar karyawan merasakan tingkat kebebasan yang berbeda-beda, tergantung dari divisi tempat mereka bekerja. Karyawan di bagian operasional dan penjualan di Jakarta misalnya, merasa lebih leluasa dalam mengatur jadwal dan menyelesaikan rencana kerja. Mereka punya ruang untuk memilih cara kerja dan mengambil keputusan terkait pelanggan. Hal ini sangat berbeda yang di rasakan karyawan di Jawa Barat Karena harus mengikuti SOP atau ketentuan tidak tertulis yang ketat dan mengejar target speed produksi shift, ruang gerak mereka jadi terbatas bahkan ketika menghadapi situasi tak terduga seperti kerusakan mesin atau banyaknya hasil BS produksi. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur kerja yang berlaku di masing-masing divisi sangat memengaruhi bagaimana karyawan merasakan kebebasan dalam bekerja.

Beberapa individu yang berasal dari Jakarta menyatakan bahwa mereka diberikan keleluasaan dalam merumuskan rencana penjualan, menentukan cara berkomunikasi dengan pelanggan, serta mengatur jadwal penyelesaian tugas selama tujuan tercapai. Salah seorang individu mengungkapkan, “Saya bisa menyelesaikan pekerjaan dari rumah jika tidak ada keperluan tatap muka, asalkan laporan tetap dikirim tepat waktu.” Di sisi lain, pegawai di Jawa Barat menyebutkan bahwa kebebasan yang ada hanya terbatas pada pemilihan urutan pekerjaan, namun tetap dalam batasan sistem kerja yang sangat terencana.

Menurut Responden terutama dari departemen produksi, menginginkan perusahaan dapat memberikan kebebasan dalam konteks menyelesaikan permasalahan pekerjaan mereka juga memberikan ruang mereka berpendapat ide atau improvement. Dengan adanya fleksibelitas akan meningkatkan kenyamanan kerja dan mengurangi stres dari tekanan. Karyawan berharap ada saluran komunikasi antara manajemen dan staf operasional untuk menyesuaikan kebijakan kerja dengan situasi di lapangan.

Responden merasa bebas saat diberi kepercayaan oleh atasan untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan berlebih. Kepercayaan, komunikasi jujur, dan fleksibilitas dalam kerja sangat penting bagi mereka. Salah satu responden menyebutkan, “Saya merasa bebas ketika atasan memberi kepercayaan penuh dan tidak hanya menilai hasil, tapi juga prosesnya dengan cara yang saya pakai.”

### **Interaksi Disiplin dan Kebebasan**

Sebagian dari responden setuju bahwa perusahaan belum berhasil dalam menyeimbangkan antara disiplin dan kebebasan. Karyawan di Jakarta merasakan lebih banyak kebebasan karena manajemen yang fleksibel. Namun, di Jawa Barat, karyawan merasa aturan ketat menghalangi

kreativitas dan pengambilan keputusan. Ini menunjukkan adanya perbedaan kebijakan di berbagai lokasi yang memengaruhi pandangan tentang keseimbangan kerja sehingga daya berfikir karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam diskusi atau rapat sangat kecil karena terhalangnya rasa takut akan aturan tersebut.

Salah satu responden dari Jawa Barat mengungkapkan bahwa mereka pernah mengalami situasi di mana kebebasan mereka dibatasi oleh aturan yang terlalu kaku. Salah satu responden menyatakan, "Saya ingin mencoba cara kerja yang lebih efisien seperti menaikkan barang diatas palet pakai forklift untuk semua pengiriman, tapi atasan saya bilang harus sesuai SOP, meskipun cara saya lebih cepat". Hal ini membuktikan bahwa meskipun niat untuk berinovasi ada, struktur yang terlalu formal dapat menghambat inisiatif karyawan.

Gabungan disiplin dan kebebasan sangat berpengaruh pada efisiensi dan kepuasan pegawai. Pegawai yang merasa dipercaya dan diberi kesempatan untuk berinovasi cenderung lebih bersemangat dan loyal. Sebaliknya, pegawai yang merasa terlalu diawasi bisa mengalami stres dan ingin mencari pekerjaan baru. Jadi, penting untuk menemukan keseimbangan antara pengawasan dan kebebasan untuk menciptakan suasana kerja yang sehat dan efisien.

Responden yang bekerja dalam suasana fleksibel merasa lebih puas dan bebas untuk menyampaikan ide baru. Mereka lebih menerima perubahan dan memiliki motivasi yang lebih baik. Sebaliknya, responden dari lingkungan yang teratur merasa inovasi sulit tumbuh karena harus mengikuti prosedur yang ketat. Ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara keteraturan dan kebebasan mempengaruhi efisiensi dan suasana inovasi di perusahaan.

### Faktor Pendukung dan Penghambat

Beberapa kebijakan dalam perusahaan dianggap membantu menciptakan keseimbangan antara disiplin dan kebebasan. Salah satu contohnya adalah sistem penilaian kinerja yang tidak hanya memfokuskan pada hasil, tetapi juga memperhatikan proses dan inisiatif dari karyawan. Di kantor cabang Jakarta, penerapan sistem ini lebih lentur, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan kreativitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, pelatihan rutin dan sesi diskusi santai antara atasan dan bawahan juga berperan penting dalam meningkatkan komunikasi dua arah dan membangun kepercayaan.

Atasan langsung sangat penting untuk menciptakan keseimbangan antara disiplin dan kebebasan. Responden merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika atasan menerima masukan dan membuka ruang untuk diskusi. Di Jakarta, kepemimpinan partisipatif, sementara di Jawa Barat, pendekatan otoriter masih sering terlihat. Perbedaan ini mempengaruhi pandangan karyawan tentang kebebasan dan kenyamanan di tempat kerja.

Beberapa hambatan struktural menghalangi keseimbangan kerja. Prosedur Operasional Standar yang ketat, birokrasi dalam pengambilan keputusan, dan budaya kerja yang hierarkis membuat karyawan merasa terbatas dalam mengemukakan ide dan mengambil inisiatif. Di bagian produksi, setiap perubahan prosedur perlu persetujuan bertahap, yang memperlambat inovasi dan mengurangi motivasi kerja.

**Tabel 4. Faktor Penghambat**

No	Faktor Penghambat	Deskripsi Masalah	Lokasi Penerapan
1	SOP terlalu kaku	Tidak ada ruang improvisasi dalam menyelesaikan tugas	Jawa Barat
2	Birokrasi pengambilan keputusan	Perubahan kecil harus melalui banyak tahapan persetujuan	Jawa Barat
3	Gaya kepemimpinan otoriter	Karyawan tidak dilibatkan dalam diskusi atau pengambilan keputusan	Jawa Barat
4	Kurangnya pelatihan komunikasi	Minimnya pelatihan interpersonal menyebabkan miskomunikasi antara atasan-bawahan	Jakarta & Jabar

(Sumber: Olahan data peneliti)

### Perbandingan dengan Teori

Temuan penelitian ini menunjukkan keselarasan dengan teori manajemen kinerja dan perilaku organisasi. Pertama, teori Self-Determination oleh (Ryan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik karyawan meningkat jika mereka merasa punya kebebasan dan hubungan sosial yang baik. Hasilnya, karyawan dengan kesempatan untuk mengambil keputusan menunjukkan semangat dan loyalitas lebih tinggi.

Kedua, hasil juga sejalan dengan Teori Dua Faktor dari (Herzberg, 1959) yang membedakan antara faktor pendorong dan pemelihara. Disiplin yang ketat dapat mengurangi kepuasan kerja, sementara kebebasan terbatas dapat meningkatkan kinerja. Ketiga, konsep Fleksibilitas terstruktur yang didefinisikan sebagai sistem kerja yang tetap memiliki aturan baku, tetapi memberikan ruang bagi karyawan untuk menentukan metode dan cara kerja mereka secara mandiri selama hasil yang dicapai memenuhi standar yang ditetapkan. (Clark, 2022). Dalam teori ini sesuai dengan temuan yang dimana di Jakarta gaya kepemimpinan yang diterapkan memberikan ruang bagi karyawan untuk menjalankan rencana kerja dengan cara mereka sendiri tapi tetap satu tujuan Perusahaan.

Di Jawa Barat, struktur kerja yang lebih hierarkis dibandingkan dengan Jakarta dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara disiplin dan kebebasan kerja. Studi oleh (Thielmann, 2021) menunjukkan bahwa perbedaan budaya dan konteks organisasi dapat memengaruhi persepsi stres dan perilaku karyawan dalam situasi stres, yang pada akhirnya berdampak pada kesehatan mental mereka.

**Tabel 5. Perbandingan Temuan dan Teori**

Aspek yang Dibandingkan	Temuan Lapangan	Teori yang Relevan	Kesesuaian
Otonomi dalam bekerja	Tinggi di Jakarta, rendah di Jawa Barat	Self-Determination Theory (Deci & Ryan)	Sesuai
Pengaruh disiplin terhadap motivasi	Disiplin ketat menurunkan motivasi di lingkungan produksi	Teori Dua Faktor (Herzberg)	Sesuai
Ruang inovasi dan improvisasi	Lebih terbuka di divisi non-produksi	Fleksibilitas Terstruktur (Clark, 2019)	Sesuai

Gaya kepemimpinan	Partisipatif di Jakarta, otoriter di Jawa Barat	Teori Situasional	Kepemimpinan Sesuai
----------------------	----------------------------------------------------	----------------------	------------------------

(Sumber : Olahan data peneliti)

### Interpretasi Persepsi Karyawan

Sebagian pegawai merasa disiplin penting untuk menjaga keteraturan dan efisiensi di tempat kerja, terutama di bidang produksi dengan prosedur yang ketat. Mereka percaya peraturan yang jelas membantu mereka memahami harapan perusahaan dan mencegah kesalahan. Namun, ada yang berpendapat disiplin berlebihan dapat menghambat kreativitas dan membuat tidak nyaman. Pandangan ini tergantung pada situasi kerja dan gaya kepemimpinan.

Kebebasan dalam bekerja berkaitan dengan kreativitas dan inisiatif karyawan. Mereka yang merasa bebas dalam mengambil keputusan lebih termotivasi dan terbuka pada perubahan, merasa dihargai, dan lebih loyal serta produktif. Sebaliknya, karyawan yang merasa terlalu terkontrol cenderung pasif dan kurang inovatif. Pandangan ini sesuai dengan teori motivasi dari (Pink, 2021) yang menekankan bahwa otonomi merupakan salah satu faktor utama yang mendorong motivasi intrinsik di lingkungan kerja modern.

Konflik antara disiplin dan kebebasan menjadi tantangan dalam perusahaan manufaktur listrik. Perusahaan yang membutuhkan aturan ketat untuk keselamatan dan kualitas, tetapi karyawan juga memerlukan ruang untuk adaptasi dan inovasi. Kekhawatiran ini dapat menciptakan dinamika yang kompleks dalam manajemen sumber daya manusia.

Penilaian dari karyawan mengenai disiplin dan kebebasan ternyata dipengaruhi juga oleh lingkungan kerja, cara kepemimpinan, dan tatanan organisasi. Pengendalian diri yang tetap dilakukan dengan cara yang fleksibel dan disertai komunikasi yang efektif cenderung mendapatkan feedback lebih baik. Kebalikannya, disiplin yang terlalu ketat dan sangat sedikit terciptanya kesempatan untuk berdialog dapat mengurangi semangat kerja karyawan. Keleluasaan yang tetap terarah dapat mendorong terciptanya inovasi dan motivasi, tetapi harus tetap berada dalam batasan yang jelas.

### Dinamika Keseimbangan

Perusahaan Federal Kabel mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan disiplin yang ketat, seperti standar keselamatan kerja dan sasaran produksi, dengan keinginan karyawan untuk mandiri. Di bagian produksi, disiplin dianggap sangat penting karena berhubungan langsung dengan keselamatan kerja dan kualitas produk. Namun, cara ini sering kali mengabaikan hak karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan atau mengajukan saran perbaikan.

Peran pimpinan sangat penting dalam menciptakan keseimbangan tersebut. Pimpinan yang dapat menjalin komunikasi dua arah, memberikan kepercayaan, serta terbuka terhadap masukan dari karyawan cenderung membentuk suasana kerja yang lebih sehat dan produktif. Hal ini dibuktikan dan sudah diterapkan pada cabang Jakarta, gaya kepemimpinan yang lebih inklusif terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan kesetiaan karyawan.

Keseimbangan antara aturan dan keleluasaan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan perusahaan, melainkan juga oleh keterlibatan atasan dalam menerapkan kebijakan tersebut dalam aktivitas kerja setiap hari. Gaya kepemimpinan yang fleksibel dan terbuka adalah faktor penting dalam membangun suasana kerja yang seimbang dan efisien.

### Implikasi Teoritis

Temuan dari penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen kinerja di industri manufaktur. Selain itu, penelitian ini diperkuat oleh gagasan (Pink, 2021) tentang pentingnya keseimbangan antara kontrol manajerial dan otonomi karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan bermakna. Model keseimbangan antara disiplin dan kebebasan di perusahaan Federal Kabel ini menunjukkan bahwa manajemen yang terlalu ketat tidak selalu dapat dinilai untuk meningkatkan kinerja. Ini mendukung teori Self-Determination yang menekankan pentingnya otonomi untuk motivasi intrinsik. Meskipun dalam struktur kerja formal, prinsip otonomi dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional.

Selain itu, temuan ini diperluas dengan pemahaman tentang Teori Dua Faktor Herzberg, menunjukkan bahwa kebebasan dalam pekerjaan adalah faktor motivasi penting, bahkan di lingkungan kerja yang terstruktur. Disiplin kerja tanpa diberikan ruang untuk inovasi bisa menjadi faktor yang negatif bagi kepuasan kerja.

Konsep fleksibilitas terstruktur juga didukung oleh hasil penelitian. Perusahaan Federal Kabel memberikan hasil bahwa fleksibilitas dapat dijalankan tanpa mengorbankan standar kerja, asalkan ada kejelasan peran, target, dan komunikasi yang baik. Ini menunjukkan bahwa kontrol dan kebebasan dapat saling mendukung untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif, adaptif dan produktif (Duckworth, 2020).

Penelitian ini menambah wawasan dalam literatur manajemen kinerja dengan menegaskan bahwa teori - teori lama seperti Self-Determination dan Herzberg masih memiliki relevansi, tetapi harus disesuaikan dengan lingkungan yang memiliki struktur ketat seperti dalam industri manufaktur. Pendekatan fleksibilitas yang terstruktur berfungsi sebagai penghubung antara tuntutan efisiensi dan keinginan untuk berinovasi, di mana keduanya sangat penting untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam dunia bisnis saat ini.

### Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi bagi Perusahaan Federal Kabel untuk menemukan keseimbangan antara disiplin dan kebebasan di tempat kerja. Pertama, perusahaan perlu melatih manajer dan supervisor agar dapat menerapkan disiplin dengan adil tanpa mengurangi kebebasan karyawan. Pelatihan ini harus mencakup komunikasi, kepemimpinan partisipatif, dan manajemen konflik.

Kedua, perusahaan disarankan untuk membuat sistem penghargaan yang mempertimbangkan tidak hanya hasil kerja, tetapi juga inisiatif, kreativitas, dan ide dari karyawan. Dengan ini, karyawan merasa bahwa kebebasan berinovasi mereka dihargai, dan hal ini dapat mendorong budaya kerja yang lebih kolaboratif. Hal tersebut juga membawa dampak positif bagi Perusahaan dimana dapat meningkatkan nilai loyalitas karyawan terhadap kinerja mereka.

Ketiga, kebijakan “fleksibel dalam koridor disiplin” dapat diterapkan sebagai solusi sementara. Misalnya, perusahaan bisa memberi fleksibilitas dalam jam kerja atau metode kerja, asalkan tujuan dan standar kualitas tercapai. Pendekatan ini memungkinkan karyawan menyesuaikan cara kerja mereka dengan gaya pribadi tanpa mengurangi efisiensi dan keselamatan.

Implementasi nyata dari studi yang dikaji ini menunjukkan betapa pentingnya peran manajemen dalam membangun suasana kerja yang seimbang. Dengan memberikan nilai apresiasi atau insentif berdasarkan dari kinerja, ide ataupun cara mereka dalam menyelesaikan tugas tetapi

tetap mendukung tujuan dari Perusahaan. Menyeimbangkan tingkat berfikir generasi – generasi yang mulai aktif menyebarannya.

### Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki beberapa batasan yang dapat dilihat saat menganalisis hasil dan melaksanakan rekomendasi. Pertama, jumlah responden yang terbatas menjadi faktor utama. Studi ini hanya melibatkan lima belas karyawan dari dua lokasi perusahaan, mayoritas berasal dari tingkat operasional. Akibatnya, perspektif strategis belum sepenuhnya terwakili dalam analisis.

Kedua, karena pendekatan yang diadopsi bersifat kualitatif, data yang dikumpulkan sangat bergantung pada pandangan subjektif dari setiap responden. Walaupun teratasi melalui observasi telah dilakukan, masih ada kemungkinan bias dalam interpretasi, terutama jika responden merasa tidak nyaman untuk mengungkapkan pandangan yang bertentangan dengan kebijakan perusahaan.

Ketiga, fokus penelitian yang hanya pada satu perusahaan manufaktur listrik di dua lokasi geografis membatasi generalisasi hasil. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan struktur kerja di perusahaan lain mungkin sangat berbeda, sehingga penerapan temuan ini harus disesuaikan dengan konteks masing-masing organisasi.

Jumlah partisipan yang terbatas, sifat subjektif dari data kualitatif, dan jangkauan penelitian yang terbatas menjadi tantangan dalam menarik kesimpulan umum. Namun, hasil penelitian ini masih memberikan pemahaman penting yang dapat menjadi dasar untuk studi berikutnya dengan cakupan yang lebih luas dan metode yang bervariasi.

### KESIMPULAN PENELITIAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya keseimbangan antara disiplin dan kebebasan di tempat kerja berpengaruh besar terhadap performa, semangat, dan rasa puas karyawan. Saat keduanya dikelola dengan baik, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, bersemangat, dan lebih produktif. Sebaliknya, jika ada ketidakseimbangan antara disiplin dan kebebasan, hal ini dapat menyebabkan stres, mengurangi motivasi, dan menghalangi inovasi.

Jika di tarik dari segi kesimpulan khusus bahwa karyawan yang berada di lokasi Jakarta mengalami penerapan kebijakan yang lebih terbuka dan mudah diakses, yang memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja juga loyalitas mereka. Dari sisi lain, karyawan di lokasi Jawa Barat harus berhadapan dengan sistem kerja yang lebih ketat dan bersifat otoriter, yang dapat mengurangi kebebasan serta kreativitas mereka. Perbedaan ini mengidentifikasi bahwa faktor cara kepemimpinan dan ruang lingkup memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pandangan mengenai keseimbangan pekerjaan.

Dari hasil teoritis yang mendukung teori Self-Determination dan Teori Dua Faktor karya Herzberg, yang menggarisbawahi pentingnya tingkat kebebasan dan motivasi internal dalam meningkatkan kinerja. Dari segi praktik, memiliki konsep fleksibilitas yang terstruktur dan terbukti dapat diterapkan dalam setting manufaktur tanpa mengurangi efisiensi dan keselamatan kerja. Keseimbangan antara pengendalian dan kebebasan bukan hanya memungkinkan untuk dicapai, tetapi juga dianggap sangat penting untuk membangun lingkungan kerja yang lebih adaptif dan produktif.

Dalam Penelitian ini Perusahaan sangat dianjurkan untuk dapat merancang kebijakan kembali

pengelolaan yang lebih responsif, mencakup pelatihan bagi pemimpin dalam menangani disiplin dengan cara yang komunikatif, sistem penghargaan yang didasarkan pada inisiatif atau ide karyawan, dan penerapan fleksibilitas kerja yang terukur. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan dengan melibatkan responden yang lebih banyak dan beragam, termasuk di tingkat manajer dan supervisor, serta menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur nilai dampak dari keseimbangan kerja terhadap indikator kinerja dengan cara yang lebih objektif ke karyawan.

## REFERENSI

- Clark, E. (2022). *Balancing Discipline and Freedom in the Workplace*. London: Workplace Dynamics.
- Collins, J. (2022). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: Harper Business.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)* Thousand Oaks. United Kingdom: SAGE Publications.
- Duckworth, A. (2020). *GRIT: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner.
- Dyrina. (2023). *Disiplin Demi Kebebasan: Gegara ini semua Jadi bertambah*. Jakarta: Dyarinotes Publishing.
- Herzberg, F. M. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Nurlaeni, A. (2023). Pengaruh Flexible Working dan Disiplin Kerja Terhadap Work Life Balance Pada Kaum Gen Millenial. *Jurnal EKOBIS* 45. E-ISSN: 2961-7197.
- Pink, D. H. (2021). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Putri, A. (2023). Pengaruh Disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Insight Management Jurnal*. Vol.4. Hal 1-11.
- Robbins, S. (2023). *Essential of Organizational Behavior*. Seventh Edition, Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education.
- Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Samudin, V. (2021). *Hubungan Antara Disiplin dan Kebebasan*. Jakarta: Kompasiana.
- Thielmann, B. (2021). The perception of stress, behavior in stressful situations and mental health of bank employees within a German-Ukrainian comparative study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. Vol. 35, Page 81-94.
- Wau. (2021). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*. Vol. 4, Hal. 203-212
- Yacoub, L. (2023). Pengaruh work life balance dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMA di kota semarang pada saat pandemi covid 19. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol 12.