

COMMUNITY ENGAGEMENT ARTICLE

Reorientasi Peran *Frontline Supervisor*: Pelatihan Kepemimpinan untuk Penguatan Disiplin Kerja di PT Kayaba Indonesia

Rut Gloria Anugrah¹ | Langga Lagandhy^{2*}

^{1,2*} Program Studi Relasi Industri, Politeknik Ketenagakerjaan, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

Correspondence

^{2*} Program Studi Relasi Industri, Politeknik Ketenagakerjaan, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

Email: langgalagandhy@politeknaker.ac.id.

Funding information

Politeknik Ketenagakerjaan.

Abstract

This community service program was conducted at PT Kayaba Indonesia to address disciplinary problems among production operators, including tardiness, non-compliance with personal protective equipment use, and violations of break-time rules. The program aimed to strengthen the capacity of frontline supervisors to manage team discipline through an educative-participatory approach based on contextual leadership training. Activities included needs identification, material development, interactive classroom training, an initial diagnosis of leadership styles, and evaluation through observation and reflective discussion, involving 50 production supervisors. Results showed that most participants tended toward a transactional leadership style, while disciplinary enforcement remained reactive and target-oriented. The program raised participants' awareness of their strategic role in shaping subordinates' work behavior. These findings point to the need for follow-up actions, including ongoing coaching, integration into the performance management system, and the development of employee communication mechanisms, so that discipline enforcement becomes a consistent and sustainable part of the organizational system.

Keywords

Work Discipline; Leadership; Productivity; Manufacturing; Community Service.

Abstrak

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan di PT Kayaba Indonesia untuk merespons permasalahan indiscipliner operator produksi, meliputi keterlambatan hadir, pelanggaran penggunaan alat pelindung diri, dan pelanggaran ketentuan waktu istirahat. Kegiatan ini bertujuan meningkatkan kapasitas *frontline supervisor* dalam mengelola disiplin kerja tim melalui pendekatan edukatif-partisipatif berbasis pelatihan kepemimpinan kontekstual. Tahapan kegiatan meliputi identifikasi kebutuhan mitra, penyusunan materi, pelatihan klasikal interaktif, diagnosis awal gaya kepemimpinan, serta evaluasi melalui observasi dan diskusi reflektif, dengan melibatkan 50 supervisor produksi. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas peserta memiliki kecenderungan gaya kepemimpinan transaksional, sementara penegakan disiplin di lapangan masih bersifat reaktif dan berorientasi pada target. Kegiatan ini mendorong kesadaran peserta terhadap peran strategis mereka dalam membentuk perilaku kerja bawahan. Temuan ini menegaskan perlunya tindak lanjut berupa *coaching* berkelanjutan, integrasi ke dalam sistem manajemen kinerja, dan pengembangan mekanisme komunikasi pekerja agar penegakan disiplin menjadi bagian dari sistem organisasi yang konsisten dan berkelanjutan.

Kata Kunci

Disiplin Kerja; Kepemimpinan; Produktivitas; Manufaktur; Pengabdian Masyarakat.

1 | PENDAHULUAN

Industri manufaktur merupakan salah satu sektor strategis yang berkontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan daya saing industri nasional. Dalam kondisi persaingan global dan tekanan efisiensi operasional, perusahaan manufaktur dituntut mencapai keunggulan melalui produktivitas tinggi, kualitas yang konsisten, efisiensi biaya, serta ketepatan waktu pengiriman. Dalam sistem produksi yang terstandarisasi dan bersifat repetitif, keberhasilan pencapaian target tersebut sangat bergantung pada stabilitas proses, yang pada gilirannya ditentukan oleh konsistensi perilaku tenaga kerja di level operasional. Ketidakkonsistenan perilaku kerja, seperti keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan, terbukti berdampak langsung terhadap gangguan aliran produksi dan penurunan kinerja organisasi (Wei *et al.*, 2024; Ejumudo *et al.*, 2025).

Dalam perspektif *behavioral operations*, performa organisasi manufaktur tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan sistem produksi, tetapi juga oleh perilaku manusia sebagai pelaksana utama proses kerja. Meta-analisis menunjukkan bahwa perilaku kerja *frontline* memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi dan kualitas layanan (Schepers & van der Borgh, 2020). Keterlibatan karyawan (*work engagement*) terbukti berkorelasi positif dengan produktivitas dan inovasi kerja (Sari *et al.*, 2021), sementara dukungan organisasi dan lingkungan kerja menjadi determinan penting terbentuknya perilaku kerja yang positif (Zoughaib *et al.*, 2021). Pembentukan perilaku kerja yang disiplin dan konsisten, dengan demikian, merupakan kebutuhan strategis dalam pengelolaan operasional manufaktur.

Pembentukan perilaku kerja dalam organisasi tidak terlepas dari peran kepemimpinan sebagai mekanisme utama pengaruh sosial. Teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) menjelaskan bahwa individu membentuk perilaku melalui observasi terhadap figur otoritas yang menjadi *role model* (Bandura, 1986). Dalam konteks organisasi, atasan langsung memiliki peran paling dominan dalam membentuk perilaku kerja sehari-hari. Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan, keterlibatan, dan kinerja karyawan (Awais-E-Yazdan *et al.*, 2023; Anggraena *et al.*, 2024). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membentuk norma perilaku dan budaya kerja dalam tim.

Dalam konteks operasional manufaktur, peran kepemimpinan yang paling strategis berada pada level *frontline supervisor* atau atasan langsung. Posisi ini memiliki intensitas interaksi yang tinggi dengan operator dan berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan organisasi dan implementasi di lapangan (Zincume *et al.*, 2023; Irai *et al.*, 2025). Dukungan supervisor terbukti meningkatkan performa kerja (Batse, 2025), sementara keterlibatan dan akuntabilitas supervisor berperan dalam membentuk perilaku kerja yang patuh terhadap prosedur (Prinsloo & Hofmeyr, 2022). Hubungan yang berkualitas antara supervisor dan bawahan juga mampu memperkuat kepercayaan dan komitmen kerja (Jan & Ji, 2024).

Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa peran *frontline supervisor* sering kali belum optimal dalam menjalankan fungsi kepemimpinan karena dominasi orientasi teknis dibanding pengelolaan manusia (Boehme *et al.*, 2023). Kondisi ini berpotensi melemahkan pengawasan dan pembentukan perilaku kerja. Lemahnya kepemimpinan dapat mendorong *disengagement* dan menurunkan performa karyawan (Lee *et al.*, 2022), yang pada akhirnya turut dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan norma organisasi (Katz *et al.*, 2022).

Permasalahan tersebut tercermin dalam kondisi yang terjadi di PT Kayaba Indonesia, di mana ditemukan perilaku indisipliner operator yang cukup tinggi, seperti keterlambatan hadir dan ketidakhadiran tanpa keterangan. Permasalahan ini tidak hanya menunjukkan adanya kesenjangan dalam sistem pemantauan, tetapi juga mengindikasikan belum optimalnya peran kepemimpinan *frontline supervisor* sebagai atasan langsung. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif melalui *coaching* dan komunikasi mampu mendorong perubahan perilaku kerja (Mustafa *et al.*, 2024), sementara pelatihan dan pengembangan kepemimpinan terbukti meningkatkan performa dan perilaku kerja karyawan (Luo *et al.*, 2021).

Berdasarkan kondisi tersebut, kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan meningkatkan kapasitas kepemimpinan *frontline supervisor* dalam mengelola perilaku kerja tim, khususnya kedisiplinan operator. Pendekatan yang digunakan adalah edukatif-partisipatif melalui pelatihan kepemimpinan yang kontekstual dengan kebutuhan operasional manufaktur. Pelatihan dirancang untuk membantu peserta memahami peran strategis kepemimpinan, mengenali kecenderungan gaya kepemimpinan mereka, serta memahami mekanisme perubahan perilaku kerja (Miller, 2023). Secara teoritis, kegiatan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan *frontline* merupakan determinan utama pembentukan perilaku kerja dalam konteks *behavioral operations*. Secara praktis, kegiatan ini menawarkan model intervensi yang dapat diadaptasi oleh organisasi manufaktur lain dalam upaya memperkuat kedisiplinan kerja melalui penguatan kapasitas kepemimpinan langsung.

2 | LANDASAN TEORI

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertolak dari asumsi bahwa persoalan disiplin kerja di lingkungan manufaktur bukan semata persoalan administratif, melainkan persoalan perilaku organisasi yang dibentuk melalui

interaksi antara sistem kerja, kepemimpinan langsung, dan proses pembelajaran di tempat kerja. Dalam konteks industri manufaktur, disiplin kerja merupakan fondasi keteraturan proses karena operasi produksi sangat bergantung pada standar, ketepatan waktu, kesinambungan alur, dan koordinasi antarfungsi. Disiplin dapat dipahami sebagai sikap hormat karyawan terhadap aturan dan ketentuan organisasi yang mendorong penyesuaian diri secara sukarela terhadap norma yang berlaku, sedangkan kedisiplinan tercermin dalam ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta pelaksanaan pekerjaan secara baik dan bertanggung jawab (Fathoni, 2009; Sutrisno, 2009). Dengan pengertian tersebut, disiplin tidak dapat direduksi menjadi sekadar ketaatan formal, tetapi harus dipahami sebagai bentuk tanggung jawab kerja yang menopang efektivitas kolektif organisasi.

Dalam organisasi manufaktur, disiplin kerja memiliki makna strategis karena perilaku operasional individu dapat menghasilkan dampak sistemik terhadap performa organisasi. Keterlambatan, absensi tanpa keterangan, atau pengabaian prosedur kerja berpotensi mengganggu ritme produksi, redistribusi beban kerja, kualitas hasil, dan pencapaian target *output*. Literatur menunjukkan bahwa disiplin yang efektif berkaitan dengan peningkatan performa organisasi, moral kerja, dan produktivitas (Wei *et al.*, 2024; Ejumudo *et al.*, 2025). Temuan ini sejalan dengan perspektif *behavioral operations* yang menempatkan perilaku kerja level operasional sebagai salah satu penentu utama stabilitas proses dan hasil organisasi. Meta-analisis tentang perilaku *frontline* juga menunjukkan bahwa perilaku *in-role* dan *extra-role* dibentuk oleh ekspektasi organisasi, atasan, dan lingkungan sosial kerja, sehingga persoalan disiplin perlu dibaca sebagai isu sistemik, bukan semata kelemahan personal pekerja (Schepers & van der Borgh, 2020). Perbaikan disiplin, dengan demikian, menuntut pendekatan yang tidak hanya menekankan aturan, tetapi juga pembentukan norma kerja yang sadar, konsisten, dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam kerangka teori perilaku sosial, pembentukan perilaku kerja erat kaitannya dengan peran pemimpin langsung. *Social Learning Theory* menjelaskan bahwa individu belajar melalui observasi, peneladanan, dan penguatan dari figur yang dianggap signifikan dalam lingkungannya (Bandura, 1986). Di tempat kerja, atasan langsung menjadi figur yang paling sering diamati dan paling konkret merepresentasikan otoritas organisasi. Karena itu, supervisor tidak hanya berfungsi sebagai pengawas teknis, tetapi juga sebagai pembentuk norma perilaku. Dalam konteks *frontline leadership*, supervisor berperan sebagai penghubung antara kebijakan perusahaan dan praktik harian di lapangan, sehingga kualitas kepemimpinan mereka sangat memengaruhi bagaimana aturan dipahami dan dijalankan oleh bawahan (Irai *et al.*, 2025; Zincume *et al.*, 2023). Dukungan supervisor terbukti meningkatkan performa kerja, sedangkan keterlibatan dan akuntabilitas supervisor berkaitan dengan meningkatnya perilaku kerja yang patuh dan aman (Batse, 2025; Prinsloo & Hofmeyr, 2022). Hubungan positif antara supervisor dan bawahan juga memperkuat kepercayaan, komitmen, dan kualitas kerja, yang pada akhirnya membantu menekan perilaku kontraproduktif, termasuk indisipliner (Jan & Ji, 2024).

Selain melalui mekanisme peneladanan, pengaruh pemimpin terhadap disiplin dapat dijelaskan melalui *social exchange theory* dan *job demands-resources model*. Dalam perspektif *social exchange*, bawahan merespons dukungan, pengakuan, dan keadilan yang mereka terima dari atasan dengan sikap dan perilaku kerja yang lebih positif, termasuk meningkatnya *engagement* dan komitmen (Zoughaib *et al.*, 2021). Dalam perspektif *job demands-resources*, perilaku kepemimpinan yang suportif dan *coaching* berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang membantu karyawan maupun supervisor mempertahankan keterlibatan kerja dan mengurangi kelelahan emosional (Mustafa *et al.*, 2024). Sebaliknya, ketika kepemimpinan lemah, terlalu pasif, atau terlalu sempit dimaknai sebagai fungsi teknis semata, bawahan cenderung kehilangan kejelasan arah, teladan, dan penguatan sosial dalam menaati aturan. Kondisi inilah yang menjelaskan mengapa permasalahan indisipliner pada level operator sering kali berkaitan dengan kualitas kepemimpinan atasan langsung, bukan hanya dengan sistem absensi atau sanksi formal.

Dalam penegakan disiplin, gaya kepemimpinan menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Kepemimpinan transaksional relevan dalam lingkungan manufaktur karena menekankan kejelasan ekspektasi, aturan, tanggung jawab, serta penggunaan imbalan dan konsekuensi untuk menjaga stabilitas kerja. Gaya ini efektif ketika organisasi menuntut kepatuhan prosedural dan konsistensi perilaku. Namun, jika diterapkan secara dominan tanpa pembinaan relasional, gaya ini dapat menghasilkan kepatuhan yang bersifat instrumental dan menciptakan iklim kerja yang kaku. Kepemimpinan transformasional, di sisi lain, berperan dalam membangun motivasi intrinsik, keterlibatan, loyalitas, dan penerimaan terhadap perubahan; penelitian menunjukkan bahwa gaya ini berkaitan dengan meningkatnya *work engagement*, *thriving at work*, dan perilaku kerja positif pada karyawan garis depan (Barkat *et al.*, 2023; Helmy & Setyawati, 2025). Gaya partisipatif dapat membantu menumbuhkan disiplin berbasis kesadaran karena memberi ruang pelibatan dan komunikasi dua arah, sedangkan gaya *laissez-faire* cenderung kurang efektif dalam konteks operasional yang menuntut arahan dan pengawasan langsung. Efektivitas kepemimpinan, dengan demikian, tidak ditentukan oleh satu gaya tunggal, melainkan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan karakter tugas, kematangan bawahan, dan kebutuhan operasional. Dalam konteks PT Kayaba Indonesia, *frontline supervisor* perlu memahami bahwa penegakan disiplin bukan sekadar soal ketegasan atau pemberian sanksi, tetapi juga soal keteladanan, keadilan, komunikasi, dan pembinaan yang proporsional.

Atas dasar itu, pelatihan kepemimpinan dapat diposisikan sebagai intervensi pembelajaran yang relevan untuk mengubah cara pandang dan praktik kepemimpinan *frontline supervisor*. Dalam perspektif *adult learning*, pembelajaran orang dewasa akan lebih efektif bila bersifat kontekstual, berangkat dari pengalaman nyata, dan terkait langsung dengan

persoalan kerja yang dihadapi peserta (Knowles *et al.*, 2015). Intervensi tidak cukup berupa transfer konsep, tetapi perlu membantu peserta merefleksikan praktik kepemimpinan mereka sendiri, memahami dampaknya terhadap perilaku tim, dan mengembangkan strategi yang lebih efektif. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan supervisor dapat meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan kesiapan menjalankan fungsi kepemimpinan (Sinelnikov *et al.*, 2023), sementara pelatihan, *mentoring*, dan dukungan supervisor berkontribusi terhadap peningkatan performa dan sikap kerja bawahan (Luo *et al.*, 2021). Dalam konteks perubahan organisasi, *frontline supervisor* juga berperan penting dalam mengelola resistensi, mengomunikasikan alasan perubahan, dan memperkuat adopsi perilaku baru (Miller, 2023). Namun, pelatihan tidak otomatis mengubah perilaku tim apabila tidak ditopang oleh konteks kerja dan penguatan lanjutan; karena itu, rancangan pelatihan perlu bersifat kontekstual dan aplikatif agar *transfer* pembelajaran lebih mungkin terjadi (Schwatka *et al.*, 2019). Berdasarkan keseluruhan kerangka tersebut, kegiatan pengabdian ini menempatkan *frontline supervisor* sebagai titik intervensi strategis. Perbaikan disiplin kerja dipahami sebagai hasil interaksi antara sistem aturan, kualitas kepemimpinan langsung, dan proses pembentukan budaya kerja yang sadar, terarah, dan konsisten. Pelatihan kepemimpinan bagi *frontline supervisor*, dalam hal ini, bukan sekadar kegiatan peningkatan pengetahuan, melainkan intervensi pembelajaran untuk menggeser orientasi peran mereka dari pelaksana teknis menjadi pemimpin yang mampu membentuk perilaku tim. Kerangka ini memperkuat pandangan bahwa disiplin kerja di lingkungan manufaktur lebih efektif dibangun melalui kombinasi antara kejelasan aturan, dukungan kepemimpinan langsung, dan pembelajaran kontekstual — sekaligus memberi justifikasi bahwa penguatan kapasitas *frontline supervisor* merupakan strategi yang layak untuk menekan perilaku indisipliner operator dan memperkuat stabilitas operasional perusahaan.

3 | METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan desain edukatif-partisipatif dengan bentuk utama pelatihan kepemimpinan berbasis konteks kerja (*contextual leadership training*). Pendekatan ini dipilih karena permasalahan yang dihadapi mitra tidak hanya bersifat administratif terkait kepatuhan aturan, tetapi juga berkaitan dengan aspek kognitif, afektif, dan perilaku — khususnya dalam bagaimana *frontline supervisor* memahami dan menjalankan peran kepemimpinan mereka dalam menegakkan disiplin kerja. Dalam industri manufaktur, stabilitas proses produksi sangat bergantung pada konsistensi perilaku tenaga kerja, sehingga tingginya tingkat keterlambatan, absensi tanpa keterangan, dan pelanggaran prosedur kerja memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, kualitas *output*, dan efisiensi operasional. Intervensi yang dilakukan, dengan demikian, tidak diarahkan pada perubahan sistem semata, tetapi pada penguatan kapasitas *frontline supervisor* sebagai aktor kunci yang berinteraksi langsung dengan sumber permasalahan.

Kegiatan ini dilaksanakan berdasarkan permintaan resmi dari PT Kayaba Indonesia kepada Program Studi D-IV Relasi Industri Politeknik Ketenagakerjaan, yang dilatarbelakangi oleh temuan internal perusahaan terkait masih tingginya perilaku indisipliner di kalangan operator produksi. Sebelum pelaksanaan, dilakukan diagnosis awal melalui komunikasi dengan pihak *Human Resources* dan manajemen produksi untuk mengidentifikasi pola pelanggaran disiplin yang dominan serta memahami karakteristik kepemimpinan *frontline supervisor*. Diagnosis ini juga mencakup eksplorasi awal kecenderungan gaya kepemimpinan peserta dalam mengelola tim, yang hasilnya menjadi dasar penyusunan materi pelatihan yang lebih kontekstual.

Sasaran kegiatan adalah 50 *frontline supervisor* pada unit produksi. Peserta dipilih oleh perusahaan berdasarkan kriteria inklusi berikut: (1) memiliki fungsi pengawasan langsung terhadap operator produksi, (2) terlibat dalam pengendalian disiplin kerja di unitnya, dan (3) aktif dalam operasional harian. Pemilihan kelompok ini didasarkan pada pertimbangan bahwa *frontline supervisor* merupakan pihak yang paling dekat dengan sumber permasalahan sekaligus memiliki otoritas untuk melakukan intervensi perilaku secara langsung, sehingga perubahan pada kelompok ini diharapkan berdampak pada perilaku operator di bawahnya.

Pelaksanaan kegiatan dilakukan di lingkungan PT Kayaba Indonesia dalam *setting* kelas. Secara operasional, kegiatan dilaksanakan melalui empat tahapan: (1) identifikasi kebutuhan mitra melalui diskusi dengan *Human Resources* dan manajemen produksi terkait isu disiplin kerja; (2) perancangan materi pelatihan berbasis kebutuhan operasional; (3) pelaksanaan pelatihan klasikal dengan pendekatan interaktif; dan (4) evaluasi kegiatan. Materi pelatihan mencakup konsep disiplin kerja dalam konteks manufaktur, peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku, pemahaman gaya kepemimpinan, serta strategi praktis dalam mengelola perilaku kerja operator. Metode penyampaian menggunakan kombinasi ceramah interaktif, diskusi kelompok, studi kasus berbasis situasi nyata, dan refleksi pengalaman peserta untuk mendorong pembelajaran yang kontekstual.

Evaluasi kegiatan dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui observasi selama proses pelatihan, respons peserta dalam diskusi, pertanyaan yang diajukan, serta umpan balik lisan mengenai relevansi materi dengan kondisi kerja mereka. Data dianalisis menggunakan pendekatan tematik melalui proses reduksi data, kategorisasi, dan penarikan tema utama yang berkaitan dengan perubahan perspektif kepemimpinan dan tantangan implementasi di lapangan. Pendekatan

ini dipilih karena sesuai dengan karakter kegiatan pengabdian masyarakat yang berfokus pada perubahan pemahaman dan praktik, bukan pada pengujian hipotesis secara eksperimental.

Dalam aspek etika, kegiatan ini dilaksanakan atas persetujuan institusi mitra dan partisipasi sukarela dari peserta. Tidak ada pengumpulan data pribadi yang bersifat sensitif, dan identitas individu tidak dicantumkan dalam pelaporan hasil. Seluruh data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan evaluasi program dan pengembangan kegiatan pengabdian, sehingga prinsip kerahasiaan dan perlindungan partisipan tetap terjaga. Keterbatasan metode dalam kegiatan ini terletak pada evaluasi yang masih berfokus pada perubahan pemahaman jangka pendek dan belum mengukur perubahan perilaku aktual di tempat kerja secara longitudinal. Instrumen evaluasi yang digunakan juga belum merupakan alat ukur standar yang tervalidasi secara statistik. Untuk memitigasi keterbatasan tersebut, materi pelatihan dirancang secara kontekstual berbasis kasus nyata perusahaan agar lebih mudah diadaptasi dalam praktik supervisi sehari-hari, sementara fokus intervensi pada *frontline supervisor* sebagai aktor kunci diharapkan dapat meningkatkan peluang terjadinya *transfer* pembelajaran ke dalam perilaku kerja tim.

4 | HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan di PT Kayaba Indonesia dengan sasaran 50 *frontline supervisor* pada bagian produksi. Kegiatan berlangsung secara klasikal dan didampingi oleh pihak manajemen perusahaan, khususnya dari fungsi produksi. Hasil kegiatan dapat dipahami sebagai rangkaian yang dimulai dari identifikasi kebutuhan mitra, penyusunan intervensi yang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan, pelaksanaan pelatihan yang bersifat reflektif dan interaktif, hingga evaluasi awal atas respons dan pemahaman peserta. Uraian berikut disusun mengikuti alur implementasi kegiatan tersebut. Tahap awal difokuskan pada identifikasi kebutuhan mitra melalui komunikasi dan diskusi dengan pihak *Human Resources* PT Kayaba Indonesia. Dari proses ini diperoleh gambaran bahwa persoalan yang melatarbelakangi permintaan pelatihan bukan semata-mata persoalan administratif, tetapi persoalan perilaku kerja di level operasional yang berdampak pada keteraturan proses produksi. Bentuk pelanggaran disiplin yang paling sering ditemukan meliputi keterlambatan hadir, ketidakpatuhan dalam penggunaan alat pelindung diri (APD), serta pelaksanaan waktu istirahat yang melebihi ketentuan. Temuan ini memperlihatkan bahwa isu disiplin yang dihadapi perusahaan tidak bersifat insidental, tetapi muncul pada aspek-aspek yang secara langsung berkaitan dengan ketertiban kerja, keselamatan, dan produktivitas.

Diskusi dengan mitra juga menunjukkan bahwa perusahaan sebenarnya telah melakukan upaya penanganan terhadap pelanggaran tersebut. Respons yang paling umum adalah pemberian teguran kepada pekerja yang melanggar. Akan tetapi, pola penanganan yang berjalan masih cenderung reaktif — baru dilakukan setelah pelanggaran terjadi — dan belum sepenuhnya menyentuh sisi preventif, yakni bagaimana perilaku disiplin dibentuk, dipantau, dan dipelihara secara konsisten melalui praktik kepemimpinan sehari-hari. Dari titik ini menjadi jelas bahwa kebutuhan mitra bukan hanya penegasan ulang mengenai aturan, tetapi juga penguatan kapasitas *frontline supervisor* sebagai atasan langsung yang paling dekat dengan operator. Kebutuhan pelatihan muncul dari kebutuhan bisnis perusahaan untuk menjaga keteraturan kerja, mengurangi deviasi perilaku, dan memastikan target operasional tidak terganggu oleh permasalahan kedisiplinan yang berulang.

Berdasarkan kebutuhan tersebut, tahap berikutnya adalah perancangan materi pelatihan berbasis kebutuhan operasional. Materi tidak disusun secara generik, tetapi dirancang dari hasil diagnosis kebutuhan perusahaan dan diperkaya oleh kompetensi keilmuan tim dosen yang terlibat. Dosen dengan keahlian pada bidang syarat kerja berkontribusi dalam menjelaskan keterkaitan antara hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha, pentingnya aturan kerja, dan bagaimana pengaturan syarat kerja dibangun untuk menopang proses bisnis yang menuntut perilaku tertentu dari tenaga kerja. Dosen yang mengampu perilaku organisasi dan keterlekatan pekerja berperan dalam menguraikan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan, bagaimana perilaku terbentuk di tempat kerja, serta bagaimana perilaku yang diharapkan dapat diintervensi melalui pendekatan kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dosen yang memiliki spesialisasi pada penanganan keluhan dan disiplin kerja berkontribusi dalam menjelaskan bagaimana aspirasi pekerja yang tidak tersalurkan dapat memengaruhi perilaku kerja, serta bagaimana disiplin dapat dibangun tidak hanya melalui sanksi, tetapi juga melalui komunikasi, keadilan, dan pembinaan.

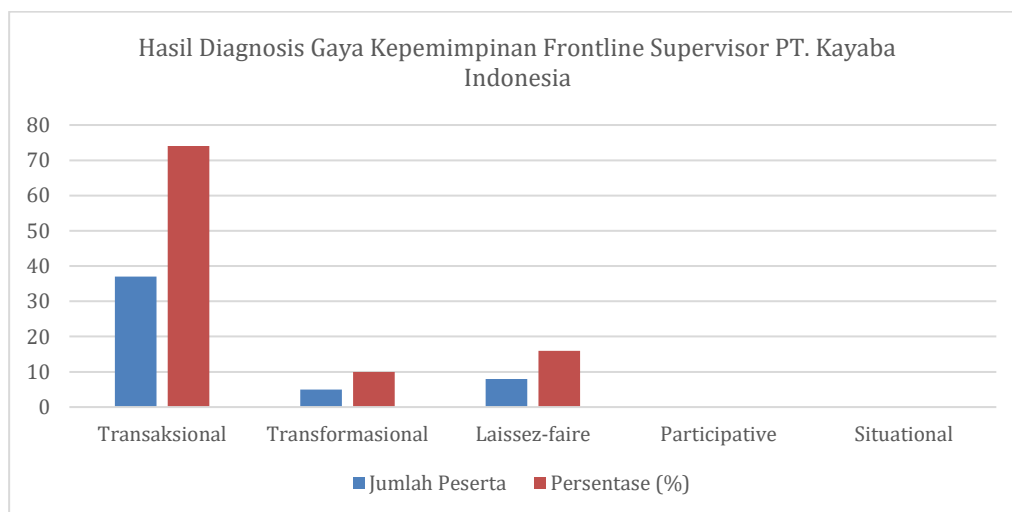
Dari proses perancangan tersebut, disepakati bahwa kegiatan pelatihan dibagi ke dalam dua materi pokok: penegakan disiplin kerja dan kepemimpinan. Materi penegakan disiplin kerja dirancang untuk menguatkan pemahaman peserta bahwa disiplin bukan sekadar kepatuhan formal, melainkan bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan dan prasyarat pencapaian hasil organisasi yang optimal. Isi materi menekankan pengertian disiplin dan kedisiplinan, urgensi disiplin bagi produktivitas, unsur kesadaran dan kesediaan dalam menaati aturan, fungsi peraturan dan sanksi dalam menciptakan tata tertib, serta pentingnya membangun disiplin dalam kehidupan kerja sehari-hari melalui keteladanan, kepatuhan pada prosedur, dan prinsip keadilan. Materi ini juga menegaskan bahwa disiplin pekerja yang baik berkontribusi pada peningkatan produktivitas, pembentukan budaya kerja yang positif, dan penjagaan reputasi perusahaan.

Materi kepemimpinan dirancang untuk membuka wawasan peserta bahwa pengelolaan disiplin kerja tidak dapat dilepaskan dari cara seorang atasan memimpin timnya. Materi ini memperkenalkan gagasan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang selalu paling efektif; efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian pendekatan dengan karakter tim, situasi kerja, dan kebutuhan organisasi. Peserta diperkenalkan dengan beberapa gaya kepemimpinan — *autocratic*/transaksional, partisipatif, transformasional, situasional, dan *delegative/laissez-faire* — beserta karakteristik, kelebihan, keterbatasan, dan konteks penggunaan masing-masing. Materi juga menekankan bahwa kepemimpinan bukan sekadar persoalan jabatan, tetapi tentang *influence*, kemampuan memimpin dari posisi mana pun, membangun akuntabilitas tim, dan menumbuhkan budaya kerja yang disepakati secara sadar.

Pada tahap pelaksanaan, kedua materi disampaikan secara klasikal dengan pendekatan interaktif. Sesi penegakan disiplin kerja dimulai dengan pemaparan konseptual yang segera diikuti refleksi bersama mengenai bagaimana disiplin selama ini dipahami dan diterapkan di unit masing-masing. Respons peserta menunjukkan bahwa tema ini sangat dekat dengan realitas kerja mereka sehari-hari. Diskusi yang muncul menyentuh pertanyaan mengapa pelanggaran tertentu terus berulang dan sejauh mana atasan langsung memiliki peran dalam membentuk perilaku disiplin, bukan hanya menegur setelah pelanggaran terjadi. Sesi ini menggeser cara pandang peserta dari disiplin sebagai urusan *Human Resources* semata menjadi disiplin sebagai bagian dari tanggung jawab supervisi harian.

Pada sesi kepemimpinan, sebelum pemaparan materi dimulai, dilakukan diagnosis awal gaya kepemimpinan peserta melalui kuis interaktif. Diagnosis ini dimaksudkan bukan untuk memberi label tetap pada peserta, melainkan untuk membantu mereka mengenali kecenderungan dominan dalam memimpin tim. Instrumen kuis disusun oleh tim pengabdian dengan mengadaptasi konsep gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, *laissez-faire*, partisipatif, dan situasional ke dalam skenario kerja yang umum dihadapi *frontline supervisor*, seperti pemberian instruksi, penanganan pelanggaran, pengambilan keputusan, pemberian motivasi, dan pengawasan kinerja. Jawaban peserta kemudian dipetakan pada kecenderungan gaya kepemimpinan yang paling dominan. Validitas isi instrumen dijaga melalui penyelarasan butir dengan materi pelatihan dan tujuan diagnosis, sehingga hasil kuis digunakan sebagai alat refleksi awal, bukan sebagai pengukuran psikometrik yang bersifat klinis atau definitif.

Hasil kuis sebagaimana tersaji pada Gambar 1 menunjukkan bahwa dari 50 peserta, 37 orang (74,0%) memiliki kecenderungan gaya kepemimpinan transaksional, 8 orang (16,0%) memiliki kecenderungan gaya *laissez-faire*, dan 5 orang (10,0%) memiliki kecenderungan gaya transformasional. Tidak terdapat peserta yang menunjukkan kecenderungan gaya partisipatif maupun situasional (0%), sehingga seluruh peserta terdistribusi pada tiga gaya kepemimpinan dengan total persentase 100,0%. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas *frontline supervisor* produksi cenderung memimpin dengan orientasi pada kejelasan aturan, kontrol, dan pencapaian target — yang sejalan dengan karakteristik kerja manufaktur yang menuntut kepastian, ketepatan, dan keteraturan.



Gambar 1. Hasil Diagnosis Gaya Kepemimpinan Frontline Supervisor PT Kayaba Indonesia

Setelah hasil diagnosis ditampilkan, materi kepemimpinan dilanjutkan dengan penjelasan mengenai implikasi masing-masing gaya terhadap perilaku bawahan. Gaya transaksional dijelaskan cocok untuk situasi yang menuntut kejelasan ekspektasi, kontrol, dan stabilitas, tetapi dapat menjadi kurang efektif apabila terlalu dominan dan tidak diimbangi komunikasi atau pembinaan. Gaya transformasional memiliki kekuatan dalam membangun motivasi, loyalitas, dan perkembangan individu, namun membutuhkan waktu serta kesiapan relasional yang lebih besar. Gaya *laissez-faire* berisiko menimbulkan rendahnya arahan, lemahnya pengawasan, dan ketidakjelasan akuntabilitas, terutama dalam situasi kerja yang menuntut kepatuhan prosedural tinggi. Penjelasan ini membantu peserta memahami bahwa persoalan

disiplin kerja tidak dapat dilepaskan dari gaya kepemimpinan yang mereka praktikkan sehari-hari.

Selama sesi diskusi, muncul beberapa isu yang relevan dengan kondisi nyata di lapangan. Isu yang paling menonjol adalah kesulitan peserta dalam menegur bawahan karena faktor kedekatan personal. Beberapa peserta mengungkapkan bahwa relasi sehari-hari dengan operator yang cukup cair membuat mereka merasa tidak mudah mengambil posisi tegas ketika terjadi pelanggaran. Hal ini menunjukkan bahwa persoalan disiplin bukan hanya soal ada atau tidaknya aturan, tetapi juga soal kemampuan atasan menjaga batas profesional, menerapkan keadilan, dan memelihara hubungan kerja yang sehat. Isu lain yang muncul kuat dalam diskusi adalah orientasi utama para supervisor pada ketercapaian target produksi. Selama target tercapai, aspek-aspek perilaku tertentu kadang tidak diprioritaskan. Diskusi kemudian berkembang pada persoalan pengupahan dan insentif, karena sebagian peserta memaknai perilaku kerja tim juga dalam kaitannya dengan hasil yang diterima pekerja. Diskusi juga menyentuh kemungkinan bahwa sebagian perilaku indisipliner muncul sebagai gejala aspirasi atau keluhan yang tidak tersampaikan secara memadai, sehingga pekerja mengekspresikannya melalui perilaku yang menyimpang dari aturan. Sesi pelatihan, dengan demikian, tidak berhenti pada pemaparan materi, tetapi menjadi ruang refleksi atas kompleksitas persoalan yang dihadapi *frontline supervisor* di area produksi.

Pada akhir kegiatan, evaluasi dilakukan melalui observasi proses pembelajaran, dinamika diskusi, respons peserta terhadap kasus yang dibahas, serta umpan balik lisan mengenai relevansi materi. Hasil observasi menunjukkan bahwa peserta mengikuti kegiatan dengan keterlibatan yang cukup aktif, terlihat dari pertanyaan yang muncul dan keberanian peserta menghubungkan materi dengan pengalaman konkret di unit masing-masing. Materi dinilai relevan karena menyentuh langsung persoalan kedisiplinan, target kerja, dan hubungan dengan bawahan — aspek-aspek yang selama ini lebih banyak dipandang dalam kerangka fungsi teknis semata.

Beberapa capaian awal dapat dicatat dari kegiatan ini. Kebutuhan mitra berhasil dipetakan lebih jelas: persoalan disiplin di PT Kayaba tidak cukup ditangani melalui teguran reaktif, tetapi memerlukan penguatan kapasitas kepemimpinan *frontline supervisor*. Proses perancangan materi berhasil menerjemahkan kebutuhan operasional perusahaan ke dalam dua tema yang saling terkait, yakni penegakan disiplin dan kepemimpinan. Pelaksanaan pelatihan berhasil membuka ruang refleksi peserta mengenai gaya kepemimpinan mereka sendiri, sekaligus memperlihatkan dominasi kecenderungan transaksional di kalangan supervisor produksi. Evaluasi awal menunjukkan bahwa kegiatan ini diterima dengan baik dan dipandang relevan dengan kebutuhan kerja peserta. Hasil utama kegiatan ini bukan hanya tersampainya materi pelatihan, tetapi juga mulai terbentuknya kesadaran bahwa penegakan disiplin kerja di lingkungan produksi sangat berkaitan dengan kualitas kepemimpinan atasan langsung sehari-hari.

4.2 Pembahasan

Persoalan disiplin kerja di lingkungan produksi PT Kayaba Indonesia bukan hanya terkait kepatuhan terhadap aturan, tetapi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara sistem organisasi, praktik kepemimpinan operasional, dan dinamika sosial di tempat kerja. Efektivitas intervensi, karenanya, tidak dapat dinilai hanya dari keberadaan aturan atau sanksi, melainkan dari bagaimana aturan tersebut diinternalisasi melalui praktik kepemimpinan sehari-hari. Temuan bahwa perusahaan selama ini lebih mengandalkan pendekatan reaktif dalam menangani pelanggaran disiplin menjadi titik kritis dalam analisis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi masih menempatkan disiplin sebagai *outcome control* — hasil yang dikoreksi setelah terjadi deviasi — bukan sebagai *behavioral control* yang dibentuk secara sistematis melalui interaksi kerja. Dalam literatur manajemen operasional dan perilaku organisasi, pendekatan reaktif cenderung menghasilkan kepatuhan jangka pendek, tetapi lemah dalam membangun konsistensi perilaku (Prinsloo & Hofmeyr, 2022). Hal ini menjelaskan mengapa pelanggaran seperti keterlambatan tetap berulang meskipun teguran telah diberikan. Temuan tersebut menegaskan bahwa *frontline supervisor* memiliki posisi strategis sebagai aktor yang menentukan apakah disiplin akan dipandang sebagai aturan formal atau berkembang menjadi norma kerja yang benar-benar diterapkan. Efektivitas supervisor lini depan terletak pada kemampuannya menerjemahkan kebijakan organisasi ke dalam praktik kerja yang konsisten dan dapat diterima oleh bawahan (Zincume *et al.*, 2023). Masalah disiplin di PT Kayaba, karenanya, lebih tepat dipahami sebagai kesenjangan antara aturan formal dan praktik kepemimpinan di lapangan.

Dominasi gaya kepemimpinan transaksional (74,0%) menjadi kunci penting dalam membaca kesenjangan tersebut. Dominasi ini bukan merupakan kelemahan, melainkan bentuk adaptasi rasional terhadap karakter kerja manufaktur yang menuntut ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, kejelasan instruksi, dan pengendalian deviasi perilaku. Kepemimpinan transaksional menekankan pertukaran antara pemimpin dan pengikut melalui kejelasan target, aturan, tanggung jawab, imbalan, dan konsekuensi — gaya yang dinilai efektif untuk menjaga stabilitas dan hasil jangka pendek, terutama dalam organisasi berstruktur hierarkis kuat. Dalam lingkungan kerja yang *highly standardized*, gaya ini memiliki keunggulan dalam menjaga konsistensi proses dan pencapaian target (Irai *et al.*, 2025). Penelitian terbaru bahkan menunjukkan bahwa dalam beberapa situasi organisasi, kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja organisasi dibandingkan kepemimpinan transformasional, terutama ketika organisasi beroperasi dalam lingkungan yang menuntut konsistensi, minimisasi risiko, dan kesinambungan proses kerja (Çekmecelioğlu *et al.*, 2025).

Proporsi peserta dengan kecenderungan kepemimpinan transformasional yang relatif kecil (10,0%) tetap penting untuk dicermati. Gaya ini lebih kuat dalam membangun komitmen internal daripada sekadar kepatuhan formal, karena

menekankan motivasi, inspirasi, pengembangan individu, loyalitas, dan pertumbuhan tim. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan kerja, perilaku inovatif, dan performa tugas, terutama ketika pemimpin mendorong berbagi pengetahuan dan keterlibatan psikologis bawahan (Saif *et al.*, 2024). Dimensi transformasional, karenanya, tetap relevan sebagai pelengkap pendekatan disiplin — khususnya untuk membangun kepatuhan yang berangkat dari pemahaman dan komitmen, bukan hanya ketakutan terhadap sanksi.

Temuan bahwa 16,0% peserta memiliki kecenderungan gaya *laissez-faire* perlu mendapat perhatian khusus. Gaya ini memberikan kebebasan tinggi kepada bawahan dengan minim pengawasan langsung — berguna pada tim yang sangat mandiri dan terampil, tetapi berisiko menimbulkan kurangnya arahan, rendahnya kejelasan peran, dan pembiaran terhadap pelanggaran kecil yang pada akhirnya menjadi kebiasaan kerja yang tidak tertib. Dalam situasi produksi yang menuntut kepatuhan terhadap standar kerja dan keselamatan, kecenderungan ini dapat memperlemah penegakan disiplin secara sistematis. Hasil diagnosis gaya kepemimpinan dalam kegiatan ini, karenanya, juga berfungsi sebagai peta awal kebutuhan pengembangan supervisor.

Analisis lebih dalam terhadap dominasi gaya transaksional menunjukkan bahwa ketika orientasi pada target menjadi terlalu dominan, fungsi kepemimpinan sebagai pembentuk perilaku menjadi tereduksi. Diskusi peserta mengungkapkan bahwa dalam praktiknya, supervisor cenderung mentoleransi deviasi perilaku selama target tercapai. Fenomena ini mencerminkan apa yang dalam literatur disebut sebagai *performance-behavior trade-off* — kondisi di mana pencapaian hasil jangka pendek menggeser perhatian dari kualitas perilaku kerja (Loudoun *et al.*, 2024). Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menciptakan budaya kerja yang permisif terhadap pelanggaran kecil yang kemudian terakumulasi menjadi masalah sistemik.

Dominasi gaya transaksional tidak berarti bahwa penguatan disiplin cukup dilakukan melalui logika kontrol dan sanksi. Aturan dan konsekuensi memang penting, tetapi efektivitas penegakan disiplin juga bergantung pada prinsip keadilan dan konsistensi terhadap semua karyawan, serta keteladanan sebagai bagian dari praktik kepemimpinan sehari-hari (*leading by example*). Kepemimpinan transaksional akan lebih efektif bila diimbangi dengan komunikasi yang terbuka dan konsistensi perilaku supervisor, sehingga disiplin tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga mekanisme pembentukan norma kerja yang dipandang sah dan adil oleh bawahan.

Munculnya kesulitan dalam menegur bawahan karena faktor kedekatan personal menunjukkan adanya dimensi relasional yang tidak dapat dijelaskan oleh pendekatan transaksional semata. Kepemimpinan dalam hal ini tidak lagi hanya soal aturan dan kontrol, tetapi juga tentang manajemen hubungan sosial dan legitimasi otoritas. Ketika hubungan interpersonal lebih dominan daripada struktur formal, efektivitas kontrol bergantung pada kemampuan supervisor menjaga keseimbangan antara kedekatan dan profesionalitas. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan operasional tidak dapat direduksi menjadi satu gaya tunggal, tetapi memerlukan fleksibilitas yang disesuaikan dengan situasi.

Indikasi bahwa perilaku indisipliner dapat berkaitan dengan aspirasi yang tidak tersampaikan memperlihatkan bahwa disiplin juga memiliki dimensi psikologis dan relasional. Dalam perspektif *psychological contract*, perilaku kerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan, pengakuan, dan kesempatan untuk didengar (Irai *et al.*, 2025). Ketika saluran komunikasi tidak efektif, pelanggaran aturan dapat menjadi bentuk ekspresi ketidakpuasan yang tidak langsung. Pendekatan disiplin yang hanya berfokus pada sanksi tanpa memahami latar relasional berpotensi tidak menyentuh akar permasalahan.

Keterbatasan gaya transaksional menjadi semakin jelas dalam kerangka ini. Meskipun efektif untuk menjaga kontrol, gaya ini kurang mampu membangun *commitment-based compliance*. Di sinilah relevansi kepemimpinan transformasional dan partisipatif sebagai pelengkap — bukan pengganti. Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan keterlibatan kerja dan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja yang lebih konsisten tanpa harus selalu dikontrol secara eksternal (Saif *et al.*, 2024). Disiplin yang berkelanjutan tidak hanya dibangun melalui pengawasan, tetapi melalui internalisasi nilai dan tujuan kerja.

Dari sisi proses pengabdian, pendekatan edukatif-partisipatif menunjukkan efektivitas dalam membangun kesadaran reflektif peserta. Munculnya diskusi kritis mengenai praktik supervisi yang selama ini dianggap "normal" merupakan indikator terbentuknya *cognitive reframing* — perubahan cara pandang terhadap masalah (Van Simaey *et al.*, 2025). Peserta mulai memposisikan diri sebagai bagian dari solusi, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Namun, efektivitas pendekatan ini masih berada pada level perubahan kognitif dan afektif, belum mencapai perubahan perilaku aktual. Hal ini sejalan dengan konsep *training transfer*, di mana dampak pelatihan sangat bergantung pada sejauh mana pembelajaran dapat diterapkan kembali dalam situasi kerja nyata (Mehner *et al.*, 2025). Dalam kegiatan ini, belum terdapat mekanisme lanjutan seperti *coaching*, *monitoring*, atau penguatan sistem yang dapat memastikan perubahan pemahaman benar-benar diterjemahkan menjadi perubahan praktik.

Dari sisi keberlanjutan program, keberhasilan intervensi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi. Banyak intervensi di tempat kerja gagal memberikan dampak jangka panjang karena tidak terintegrasi ke dalam sistem organisasi (Sundstrup *et al.*, 2025). Implikasinya bagi PT Kayaba Indonesia adalah bahwa pelatihan ini perlu diikuti dengan kebijakan yang mendukung, seperti standar penegakan disiplin yang konsisten, sistem evaluasi supervisor, dan mekanisme umpan balik dari pekerja. Meskipun program belum dapat menunjukkan perubahan perilaku jangka panjang, partisipasi aktif

peserta selama pelatihan merupakan tanda awal penerimaan terhadap intervensi. Program cenderung lebih efektif ketika peserta dapat melihat relevansi langsung antara materi dan persoalan yang mereka hadapi, karena kondisi tersebut memperkuat keterlibatan dan rasa memiliki terhadap proses perubahan (Van Simaey *et al.*, 2025).

Hasil pengabdian ini memperlihatkan bahwa disiplin kerja di lingkungan manufaktur dapat dipahami sebagai hasil dari tiga lapisan yang saling berkaitan: sistem formal berupa aturan dan sanksi, praktik kepemimpinan langsung, dan budaya kerja yang terbentuk melalui interaksi sehari-hari. Intervensi yang dilakukan dalam kegiatan ini baru menyentuh lapisan kepemimpinan, dengan implikasi pada peningkatan kesadaran dan kapasitas individu supervisor. Untuk menghasilkan perubahan yang lebih sistemik, diperlukan integrasi dengan lapisan sistem formal dan budaya kerja, sehingga disiplin tidak hanya ditegakkan, tetapi juga menjadi bagian dari norma organisasi yang disepakati bersama.

Kontribusi utama kegiatan ini bukan pada perubahan langsung perilaku kerja, melainkan pada pergeseran cara pandang terhadap disiplin — dari sekadar kepatuhan terhadap aturan menjadi hasil dari kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka, dan sistem organisasi yang mendukung. Peningkatan produktivitas melalui disiplin kerja hanya akan efektif apabila organisasi mampu mengelola ketiga lapisan tersebut secara bersamaan. Penguatan disiplin di lingkungan manufaktur perlu bertumpu pada *frontline supervisor* karena kelompok ini merupakan penghubung utama antara aturan organisasi dan perilaku kerja operator. Dominasi kepemimpinan transaksional menunjukkan bahwa perusahaan memiliki modal kepemimpinan yang kuat untuk menjaga kepatuhan dan stabilitas operasi, tetapi perlu dilengkapi dengan unsur transformasional agar disiplin tidak berhenti pada kepatuhan formal. Pelatihan kontekstual seperti ini layak dilanjutkan karena tidak hanya meningkatkan kesadaran peserta, tetapi juga menghasilkan peta awal kecenderungan gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan dasar bagi *coaching*, pendampingan, dan pengembangan supervisor di tahap berikutnya. Peningkatan produktivitas melalui penegakan disiplin akan lebih efektif apabila didekati melalui kombinasi kejelasan aturan, kepemimpinan yang adaptif, dan dukungan organisasi terhadap implementasi hasil pelatihan.

5 | KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat di PT Kayaba Indonesia berhasil mengidentifikasi bahwa akar permasalahan disiplin kerja tidak terletak pada ketiadaan aturan, melainkan pada belum optimalnya peran *frontline supervisor* dalam membentuk dan mengelola perilaku kerja operator. Intervensi melalui pelatihan kepemimpinan berbasis kebutuhan operasional mampu menggeser pendekatan dari yang semula reaktif — teguran setelah pelanggaran terjadi — menjadi lebih preventif melalui penguatan kapasitas kepemimpinan. Kegiatan ini mendorong kesadaran peserta mengenai peran strategis mereka sebagai pemimpin, menghasilkan pemetaan kecenderungan gaya kepemimpinan yang didominasi gaya transaksional, serta memunculkan refleksi kritis terkait praktik supervisi yang selama ini lebih berorientasi pada target dibanding pembinaan perilaku. Capaian tersebut sejalan dengan tujuan pengabdian, yaitu meningkatkan kapasitas *frontline supervisor* dalam mengelola disiplin kerja sebagai bagian dari upaya menjaga stabilitas operasional dan produktivitas perusahaan. Pengabdian ini memberikan kontribusi teoretis pada penguatan perspektif bahwa perubahan perilaku kerja di organisasi manufaktur lebih efektif dilakukan melalui intervensi pada aktor kunci yang memiliki kedekatan relasional dengan pekerja, yaitu supervisor lini pertama. Temuan ini memperluas penerapan *social learning theory* dan *behavioral operations* dengan menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan hasil dari proses pembelajaran sosial yang dimediasi oleh praktik kepemimpinan sehari-hari, bukan sekadar hasil kontrol formal. Hasil ini juga selaras dengan kerangka *participatory organizational intervention* yang menekankan pentingnya keterlibatan aktor internal dalam membangun perubahan yang berkelanjutan, serta konsep *training transfer* yang menegaskan bahwa pembelajaran akan efektif apabila relevan dengan situasi kerja nyata (Mehner *et al.*, 2025; Van Simaey *et al.*, 2025). Organisasi manufaktur, karenanya, perlu memposisikan pengembangan kepemimpinan *frontline* sebagai strategi inti dalam penguatan disiplin dan produktivitas, bukan sekadar fungsi pelatihan tambahan — sejalan dengan pendekatan pembangunan berkelanjutan berbasis organisasi kerja yang menempatkan peningkatan kapasitas manusia sebagai fondasi keberlanjutan kinerja (Sundstrup *et al.*, 2025).

Kegiatan ini memiliki keterbatasan pada evaluasi yang masih berfokus pada perubahan pemahaman jangka pendek dan belum mengukur perubahan perilaku kerja secara longitudinal. Keterbatasan ini membuka peluang bagi pengembangan pengabdian lanjutan yang lebih terstruktur. Beberapa arah tindak lanjut yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut.

- 1) Implementasi program *coaching* terstruktur bagi *frontline supervisor* selama 3–6 bulan untuk memastikan *transfer* pembelajaran ke praktik kerja sehari-hari (Mehner *et al.*, 2025).
- 2) Integrasi hasil pelatihan ke dalam sistem manajemen kinerja, termasuk penetapan indikator supervisi disiplin dan penyelenggaraan forum evaluasi rutin.
- 3) Pengembangan mekanisme komunikasi dan penyaluran aspirasi pekerja untuk mengatasi akar psikologis dari perilaku indiscipliner (Irai *et al.*, 2025).

- 4) Pelaksanaan evaluasi berbasis data operasional — seperti tingkat keterlambatan, absensi, dan kepatuhan prosedur — sebagai indikator dampak program yang terukur.
- 5) Perluasan cakupan intervensi yang melibatkan tidak hanya *frontline supervisor*, tetapi juga operator dan manajemen tingkat menengah, termasuk investigasi lebih lanjut mengenai hubungan antara sistem insentif, kepemimpinan, dan perilaku disiplin.

Dengan pendekatan yang berkelanjutan dan terintegrasi, kegiatan ini berpotensi berkembang menjadi model intervensi organisasi yang relevan tidak hanya bagi PT Kayaba Indonesia, tetapi juga bagi perusahaan manufaktur lain yang menghadapi tantangan serupa dalam pengelolaan disiplin kerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada manajemen PT Kayaba Indonesia atas kesempatan, dukungan, dan akses yang diberikan dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini. Dukungan tersebut memungkinkan terlaksananya pelatihan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan aktual di lingkungan kerja perusahaan. Terima kasih juga disampaikan kepada Politeknik Ketenagakerjaan atas dukungan kelembagaan dan pembiayaan penuh terhadap kegiatan ini. Apresiasi yang tulus disampaikan kepada seluruh peserta pelatihan, khususnya para *frontline supervisor* PT Kayaba Indonesia, yang telah berpartisipasi secara aktif selama kegiatan berlangsung. Keterlibatan peserta dalam diskusi, refleksi, dan kuis interaktif memberikan kontribusi penting terhadap terciptanya proses pembelajaran yang partisipatif dan relevan dengan tantangan di lapangan. Penulis berharap kegiatan ini dapat memberikan manfaat nyata bagi PT Kayaba Indonesia dalam memperkuat penegakan disiplin kerja, meningkatkan produktivitas, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan di lingkungan perusahaan.

REFERENSI

- Anggraena, E., Adinata, U. W. S., Adang, A., Djuhara, D., & Arby, R. R. (2024). The influence of leadership and work discipline on employee performance. *Majalah Bisnis & IPTEK*. <https://doi.org/10.55208/5pqdfg96>
- Awais-E-Yazdan, M., Hassan, Z., Spulbar, C., Birau, R., Mushtaq, M., & Bărbăcioru, I. C. (2023). Relationship among leadership styles, employee's well-being and employee's safety behavior: An empirical evidence of COVID-19 from the frontline healthcare workers. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2173629>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Barkat, W., Waris, I., Ahmed, R., & Dad, M. (2023). Transformational leadership and frontline managers work engagement, innovative work behavior, organizational citizenship behavior, and employee sustainability in the hotel industry in Pakistan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(3), 315–336. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282217>
- Batse, S. A. (2025). Examining the impact of supervisor support on employee performance. *Dama Academic Scholarly Journal of Researchers*. <https://doi.org/10.4314/dasjr.v10i3.2>
- Boehme, L. A., Russ-Eft, D. F., Rovens, J., & Rovens, A. (2023). HR managers stereotyping frontline managers. *International Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12304>
- Çekmecelioglu, H. G., Özcan, M., Balkaş, J., & Çam, F. B. C. (2025). Transformational or transactional? A comparison of the effects of leadership styles on firm performance and innovation in the Turkish work environment. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251367515>
- Chen, S.-W. M., & Peng, J.-C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062–1085. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764>

- Ejumudo, T. F., Akpubi, R. O., & Ejumudo, K. B. O. (2025). Discipline and employees productivity in the Delta State civil service. *Journal of Scientific and Legal Studies, North-Eastern University, Gombe*. <https://doi.org/10.64290/jsls.v1i1.6>
- Fathoni, A. (2009). *Organisasi dan manajemen sumber daya manusia* [Organization and human resource management]. Rineka Cipta.
- Helmy, I., & Setyawati, H. A. (2025). The impact of transformational leadership on frontline employees' thriving in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*. <https://doi.org/10.20867/thm.32.1.4>
- Irai, P., Arrowsmith, J., & Junaid, F. (2025). Frontline leadership in a distal employment relationship: A qualitative psychological contract perspective. *Labour & Industry*, 35(1), 80–97. <https://doi.org/10.1080/10301763.2025.2513112>
- Jan, I. U., & Ji, S.-R. (2024). Relationships among supervisors' authentic leadership, ostracism, perceived supervisor's trust and commitment to customer services: Evidence from frontline service employees of small stores. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241252488>
- Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2260>
- Knowles, M. S., Holton, E. F., III, & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kotzé, T., & Mostert, P. (2025). A store-level analysis of frontline employees as enhancers of store loyalty. *Service Business*, 19. <https://doi.org/10.1007/s11628-025-00589-z>
- Lee, S.-H., Hur, W.-M., & Shin, Y. (2022). Struggling to stay engaged during adversity: A daily investigation of frontline service employees' job insecurity and the moderating role of ethical leader behavior. *Journal of Business Ethics*, 184, 281–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05140-y>
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Loudoun, R., Biggs, A., Robertson, A., Townsend, K., & Troth, A. (2024). Supervisor-worker relationships and the work environment: Development and validation of a construction specific measure. *Safety Science*, 177, Article 106587. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106587>
- Luo, Z., Ma, E., & Li, A. (2021). Driving frontline employees performance through mentorship, training, and interpersonal helping: The case of upscale hotels in China. *International Journal of Tourism Research*. <https://doi.org/10.1002/jtr.2447>
- Maxwell, J. C. (2005). *The 360° leader: Developing your influence from anywhere in the organization*. Nelson Business.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Center Street.
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Miller, L. S. (2023). Change management practices for frontline supervisors: A modified Delphi study. *CORALS Journal of Applied Research*. <https://doi.org/10.58593/cjar.v1i1.4>
- Mustafa, M. J., Hallak, R., Lee, C., & Syed Manshor, S. S. B. (2024). Leaders' coaching behaviors and the emotional exhaustion of hotel frontline supervisors: Examining the serial mediating effects of taking charge and work engagement. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(3), 386–412. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2335096>

- Prinsloo, H., & Hofmeyr, K. B. (2022). Organisational culture, frontline supervisory engagement and accountability, as drivers of safety behaviour in a platinum mining organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1705>
- Sari, D. K., Yudianto, A., & Sinambela, F. (2021). Work engagement and innovative work behavior: Meta-analysis study. In *Proceedings of the International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210423.053>
- Schepers, J., & van der Borgh, M. (2020). A meta-analysis of frontline employees' role behavior and the moderating effects of national culture. *Journal of Service Research*, 23(3), 255–280. <https://doi.org/10.1177/1094670520918669>
- Schwatka, N. V., Goldenhar, L. M., Johnson, S. K., Beldon, M. A., Tessler, J., Dennerlein, J. T., Fullen, M., & Trieu, H. D. (2019). A training intervention to improve frontline construction leaders' safety leadership practices and overall jobsite safety climate. *Journal of Safety Research*, 70, 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.04.010>
- Shulga, L., Busser, J. A., & Molintas, D. H. R. (2024). Hospitality front-line employees: A meta-analysis of emotion management at work. *Cornell Hospitality Quarterly*, 66(2), 172–195. <https://doi.org/10.1177/19389655241249605>
- Sijbom, R., Koen, J., Peijen, R., & Preenen, P. (2025). The impact of workplace changes and supervisor support on employee learning: A nonlinear perspective. *Human Resource Development International*, 28(4), 518–542. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2401302>
- Sinelnikov, S., Prentice, E. A., & Bryant, C. S. (2023). Supervisor training. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(10), 858–867. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002924>
- Sundstrup, E., Dyreborg, J., Frost, A. D., Seeberg, K. G. V., Andersen, L. L., & Clausen, T. (2025). Barriers and facilitators of implementing workplace interventions supporting young workers' safety, work environment and health: A scoping review of qualitative and mixed-method studies. *Journal of Occupational Rehabilitation*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10926-025-10313-3>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia* [Human resource management]. Kencana.
- Van Simaey, H., Mannaerts, L., Serraes, B., & Clays, E. (2025). Evaluating the impact of a participatory organizational intervention on reducing occupational stress in an emergency department setting: A one group pretest-posttest design. *BMC Public Health*, 25(1), Article 2480. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23540-3>
- Wei, L., Duraipandi, O., Junyi, L., Biao, L., & Li, S. (2024). The impact of employee discipline on organization performance. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*. <https://doi.org/10.22399/ijcesen.3728>
- Zincume, P., Jooste, J. L., & Van Aken, E. V. (2023). Determinants of front-line supervisor effectiveness in engineering team-based organizations. *Engineering Management Journal*, 36(3), 319–335. <https://doi.org/10.1080/10429247.2023.2267938>
- Zoughaib, A., Achi, S., Dirani, A., & Hejase, H. (2021). The predominant factors affecting frontline employees' engagement: Case of the Lebanese service sector. *Journal of Business Theory and Practice*, 9(2), 37. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v9n2p37>

How to cite this article: Anugrah, R. G., & Lagandhy, L. (2026). Reorientasi Peran Frontline Supervisor: Pelatihan Kepemimpinan untuk Penguatan Disiplin Kerja di PT Kayaba Indonesia. *AJAD : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 279–290. <https://doi.org/10.59431/ajad.v6i2.786>.