

Dinamika Pengawasan Kerja dan Budaya Disiplin dalam Membentuk Produktivitas Karyawan di Lingkungan Industri

Dedy Darmawan¹, Farida Islamiah^{2*}

¹Fakultas, Program Studi Manajemen, STIE Widya Praja Tanah Grogot, Paser, Indonesia

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Bisnis Digital, Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

Email: ¹dedy310@gmail.com, ²farida.islamiah@unm.ac.id

(* : coresponding author)

Abstrak

Produktivitas karyawan di lingkungan industri tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh sistem pengawasan kerja dan budaya disiplin yang membentuk perilaku kerja sehari-hari. Artikel ini bertujuan mensintesis penelitian terdahulu mengenai dinamika pengawasan kerja dan budaya disiplin dalam membentuk produktivitas karyawan industri. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review berbasis PRISMA 2020 dengan tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi artikel. Literatur yang dikaji difokuskan pada publikasi tahun 2020-2026 yang membahas pengawasan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, produktivitas, dan kinerja karyawan. Hasil sintesis menunjukkan empat tema utama, yaitu pengawasan sebagai kontrol produktif, budaya disiplin sebagai fondasi konsistensi kerja, interaksi pengawasan-disiplin, dan faktor kontekstual seperti kepemimpinan, kompetensi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, serta monitoring digital. Kajian ini menyimpulkan bahwa produktivitas industri terbentuk melalui keseimbangan antara kontrol formal dan internalisasi nilai disiplin.

Kata Kunci: Pengawasan Kerja, Budaya Disiplin, Produktivitas Karyawan, Industri, Systematic Literature Review

1. PENDAHULUAN

Produktivitas karyawan merupakan isu penting dalam lingkungan industri karena perusahaan dituntut menjaga efisiensi proses, kualitas output, ketepatan waktu, keselamatan kerja, dan pencapaian target secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, produktivitas tidak dapat dibaca semata-mata sebagai kemampuan individual karyawan, melainkan sebagai keluaran dari sistem organisasi yang mengatur perilaku kerja melalui pengawasan, disiplin, budaya organisasi, motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja [1].

Pengawasan kerja hadir sebagai mekanisme formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai standar, target, prosedur keselamatan, dan ketentuan operasional. Pengawasan tidak hanya berfungsi untuk memeriksa kesalahan, tetapi juga mengarahkan perilaku kerja, memberikan koreksi, menjaga keteraturan proses, dan memastikan bahwa aktivitas karyawan tetap berada dalam jalur pencapaian tujuan organisasi [2].

Namun, pengawasan tidak selalu menghasilkan produktivitas secara otomatis. Dalam beberapa konteks, pengawasan dapat menjadi alat pembinaan yang membantu karyawan memahami standar kerja, tetapi dalam konteks lain pengawasan dapat dipersepsikan sebagai tekanan, kontrol berlebihan, atau bentuk ketidakpercayaan organisasi terhadap karyawan. Kajian mengenai *monitoring supervisor* menunjukkan bahwa pemantauan dapat meningkatkan kejelasan peran dan produktivitas, tetapi juga dapat menurunkan otonomi, motivasi, dan kualitas relasi kerja apabila dipersepsikan sebagai kontrol yang terlalu menekan [3].

Perkembangan pengawasan digital memperluas persoalan tersebut. Absensi elektronik, *dashboard* performa, kamera pengawas, pelacakan aktivitas kerja, dan *electronic performance monitoring* dapat meningkatkan akurasi evaluasi, tetapi juga dapat memunculkan kekhawatiran privasi, reaktansi psikologis, dan penurunan kepercayaan apabila tidak dikelola secara transparan [4]. Oleh sebab itu, pengawasan kerja perlu dibaca bukan hanya sebagai instrumen efisiensi, tetapi juga sebagai praktik organisasi yang memiliki konsekuensi psikologis dan budaya.

Di sisi lain, budaya disiplin memiliki posisi penting karena produktivitas industri tidak mungkin dijaga hanya melalui kontrol eksternal. Disiplin kerja membentuk kebiasaan karyawan untuk hadir tepat waktu, mematuhi prosedur, menyelesaikan tugas sesuai target, menjaga kualitas pekerjaan, dan menjalankan tanggung jawab secara konsisten. Disiplin kerja terbukti berkaitan dengan produktivitas dan kinerja karyawan pada berbagai konteks organisasi [5] [6], [7].

Budaya disiplin berbeda dari disiplin kerja yang hanya dipahami sebagai kepatuhan individual terhadap aturan. Budaya disiplin menunjuk pada proses ketika nilai-nilai kedisiplinan telah menjadi norma kolektif, kebiasaan kerja, dan standar perilaku yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Dalam konteks ini, karyawan tidak hanya bekerja secara disiplin karena takut terhadap sanksi atau pengawasan, tetapi karena disiplin telah menjadi bagian dari identitas kerja, etos profesional, dan cara organisasi memaknai produktivitas [8].

Permasalahan utama yang muncul dalam kajian ini adalah bahwa pengawasan kerja dan budaya disiplin sering kali dibahas secara terpisah. Pengawasan lebih sering diposisikan sebagai variabel manajerial yang mengontrol perilaku kerja, sedangkan disiplin lebih sering diposisikan sebagai variabel perilaku individual yang memengaruhi

kinerja atau produktivitas. Padahal, dalam praktik industri, keduanya bekerja saling berhubungan: pengawasan dapat membentuk disiplin melalui pengarahan dan evaluasi, sementara budaya disiplin dapat mengurangi kebutuhan pengawasan koersif.

Kesenjangan literatur juga tampak pada dominasi desain kuantitatif yang menguji pengaruh langsung antara disiplin, supervisi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja. Desain tersebut penting, tetapi belum cukup untuk memetakan perbedaan temuan, konteks organisasi, dan hubungan konseptual antara pengawasan kerja dan budaya disiplin. Dengan demikian, diperlukan *systematic literature review* yang secara transparan menyintesis penelitian terdahulu dan merumuskan arah kajian lanjutan.

Artikel ini bertujuan mensintesis temuan penelitian terdahulu mengenai dinamika pengawasan kerja dan budaya disiplin dalam membentuk produktivitas karyawan di lingkungan industri melalui metode *Systematic Literature Review* berbasis PRISMA. Secara khusus, artikel ini mengidentifikasi pola hubungan antara pengawasan kerja dan produktivitas, menganalisis peran budaya disiplin, memetakan interaksi pengawasan formal dan disiplin kolektif, serta menemukan gap konseptual, metodologis, dan kontekstual dalam kajian produktivitas karyawan industri.

2. TINJAUAN TEORITIS

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan tema yang relatif konsisten dalam menjelaskan produktivitas dan kinerja karyawan. Prasetyo et al. [9] menunjukkan bahwa disiplin dan lingkungan kerja memengaruhi produktivitas karyawan, sedangkan Maduningtias [10] menemukan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan serupa juga muncul dalam studi Dharliana dan Wibowo [11], Haerana et al. [12], serta Hutaeruk et al. [5], yang menempatkan kedisiplinan sebagai unsur penting dalam perilaku produktif.

Di sisi lain, kajian mengenai pengawasan kerja memperlihatkan hasil yang lebih kontekstual. Beberapa studi menemukan bahwa supervisi atau pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi studi lain menunjukkan bahwa pengawasan tidak selalu signifikan secara parsial apabila dibandingkan dengan komitmen atau disiplin kerja [13]. Inkonsistensi ini menunjukkan bahwa pengawasan perlu dibaca bersama faktor pendukung seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepercayaan.

Penelitian mutakhir juga mulai menyoroti pengawasan digital. *Electronic performance monitoring* dapat meningkatkan akurasi pengukuran kinerja, tetapi dapat pula memicu isu privasi dan menurunkan kepercayaan apabila tidak dikelola secara etis [4]. Dengan demikian, literatur terbaru memperlihatkan kebutuhan untuk menempatkan pengawasan kerja, budaya disiplin, dan produktivitas sebagai dinamika organisasi yang saling terhubung.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Gap Kajian

No	Penulis	Judul/Fokus	Metode & Konteks	Temuan Utama	Gap
1	Prasetyo et al. (2021) [14]	<i>Discipline and work environment affect employee productivity</i>	Kuantitatif; organisasi kerja Indonesia	Disiplin dan lingkungan kerja berkaitan dengan produktivitas.	Belum membahas pengawasan dan budaya disiplin sebagai mekanisme integratif.
2	Maduningtias (2020) [10]	Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan	Kuantitatif; PT Mediaindo Sejahtera	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.	Belum mengkaji pengawasan kerja.
3	Dharliana & Wibowo (2022) [11]	<i>The influence of discipline and motivation on work productivity</i>	Kuantitatif; organisasi kerja	Disiplin dan motivasi memengaruhi produktivitas kerja.	Belum membahas budaya disiplin secara konseptual.
4	Haerana et al. (2022) [12]	<i>The effect of discipline and work environment on employee productivity</i>	Kuantitatif; PT CSG Makassar	Disiplin dan lingkungan kerja memengaruhi produktivitas.	Konteks terbatas pada satu perusahaan.
5	Hardiyana (2021) [15]	<i>Effect of work supervision and discipline on employee performance</i>	Kuantitatif; manufaktur Bandung	Pengawasan dan disiplin diteliti pada konteks manufaktur.	Belum menjelaskan pembentukan budaya disiplin.

No	Penulis	Judul/Fokus	Metode & Konteks	Temuan Utama	Gap
6	Darmawan (2024) [2]	<i>Employee performance: The effect of supervision, work discipline, and work environment</i>	Kuantitatif; 55 karyawan	Supervisi, disiplin, dan lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja.	Fokus pada kinerja, bukan produktivitas industri.
7	Susanto et al. (2024) [16]	<i>Effect of work discipline and supervision on employee performance</i>	Kuantitatif; PT Inti Nomika Indonesia	Disiplin dan pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja.	Belum membedakan pengawasan pembinaan dan kontrol.
8	Latief et al. (2026) [13]	<i>The effect of supervision, commitment, and work discipline</i>	Kuantitatif; organisasi publik	Supervisi tidak signifikan parsial; komitmen dan disiplin lebih kuat.	Menunjukkan inkonsistensi efek pengawasan.
9	Hakim et al. (2024) [8]	<i>The Impact of Organizational culture and work discipline on work productivity: The Mediating Role of Work Motivation in Expeditionary Companies in Indonesia</i>	SEM-PLS; perusahaan ekspedisi	Disiplin berpengaruh positif terhadap produktivitas; motivasi berperan sebagai mediator.	Budaya disiplin belum dijelaskan sebagai konsep spesifik.
10	Sutarman et al. (2024) [1]	<i>The Effect of Competence and organizational commitment on work productivity</i>	SEM; industri manufaktur Indonesia	Komitmen memediasi hubungan kompetensi dan produktivitas.	Tidak membahas pengawasan dan budaya disiplin.
11	Brinson et al. (2024) [4]	<i>Electronic performance monitoring</i>	Survei; post-pandemic workplace	EPM berkaitan dengan privasi, trust, dan kepuasan kerja.	Tidak mengukur produktivitas secara langsung.
12	Li & Wang (2024)[3]	<i>Supervisor monitoring in remote workplaces</i>	Kuantitatif; remote work	Monitoring memiliki efek positif dan negatif terhadap produktivitas dan otonomi.	Konteks kerja jarak jauh, bukan industri fisik.

Temuan pada Tabel 1 yaitu pertama, gap konseptual karena disiplin kerja lebih sering diukur sebagai kepatuhan individual daripada budaya disiplin sebagai nilai kolektif. Kedua, gap relasional karena pengawasan dan disiplin sering diuji sebagai variabel terpisah, padahal keduanya saling membentuk dalam praktik industri. Ketiga, gap metodologis karena kajian terdahulu dominan kuantitatif dan belum banyak disintesis menggunakan SLR PRISMA secara khusus pada topik pengawasan, budaya disiplin, dan produktivitas industri.

2.1 Kontrol Organisasi

Teori kontrol organisasi memandang organisasi sebagai sistem yang memerlukan mekanisme pengendalian agar perilaku anggota selaras dengan tujuan, standar, dan target yang telah ditentukan. Dalam lingkungan industri, kontrol organisasi hadir melalui supervisi, monitoring kinerja, evaluasi output, penegakan standar operasional, dan sistem pelaporan kerja. Kajian tentang *workplace surveillance* menunjukkan bahwa pengawasan kerja perlu dibaca sebagai fenomena multilevel yang melibatkan kepentingan organisasi, manajer, dan karyawan [17].

Pengawasan dapat bersifat produktif apabila dilakukan secara komunikatif, adil, dan berbasis pembinaan. Sebaliknya, pengawasan dapat menjadi koersif apabila terlalu menekan dan mengurangi otonomi karyawan. Hal ini terutama relevan pada era pengawasan digital, ketika organisasi menggunakan sistem elektronik untuk memantau aktivitas, kehadiran, dan capaian performa [4] [3].

2.2 Budaya Organisasi

Teori budaya organisasi menjelaskan bahwa perilaku kerja karyawan tidak hanya dibentuk oleh aturan formal, tetapi juga oleh nilai, norma, simbol, kebiasaan, dan asumsi bersama yang hidup dalam organisasi. Dalam perspektif ini, disiplin kerja tidak cukup dipahami sebagai kepatuhan individual terhadap aturan, tetapi juga

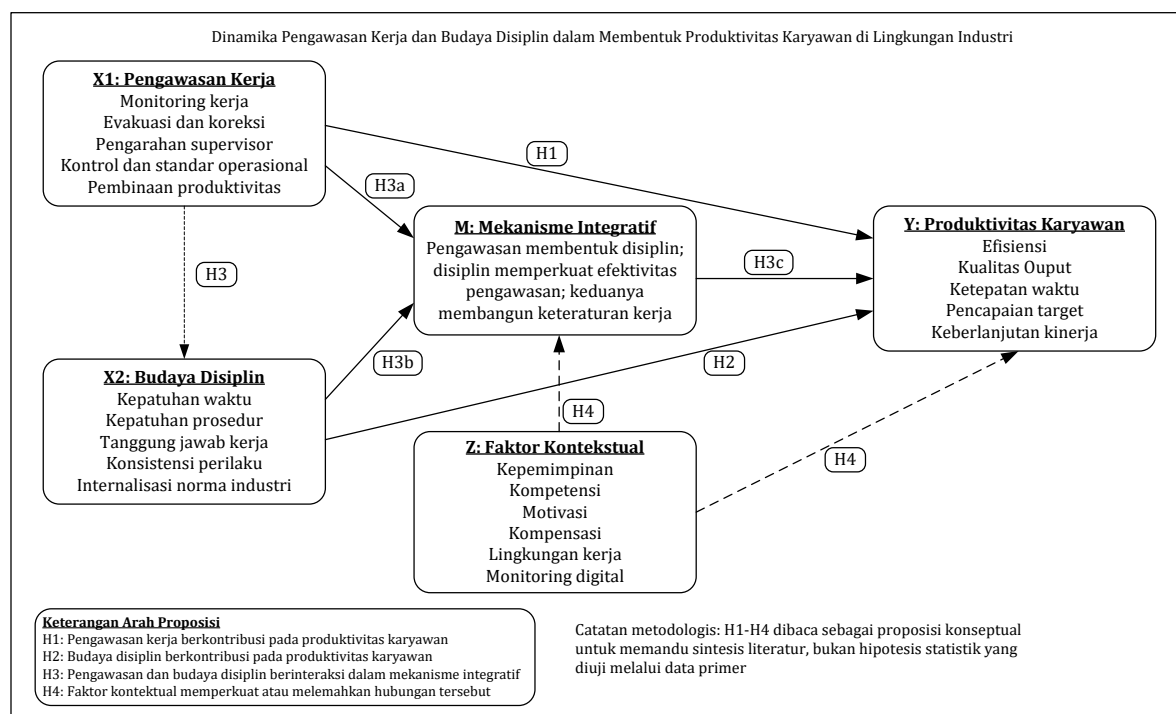
sebagai proses internalisasi nilai kolektif. Budaya disiplin muncul ketika ketepatan waktu, kepatuhan prosedural, tanggung jawab, dan konsistensi kerja telah menjadi kebiasaan bersama dalam organisasi.

Studi mengenai disiplin kerja dan budaya kerja menunjukkan bahwa keduanya berkaitan dengan kinerja karyawan, terutama ketika organisasi mampu membangun iklim kerja yang mendukung, keteladanan pimpinan, dan konsistensi penerapan aturan [18] [19]. Dengan demikian, budaya disiplin dapat dipahami sebagai kontrol internal yang melengkapi pengawasan kerja sebagai kontrol eksternal.

2.3 Kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO)

Kerangka AMO menjelaskan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan organisasi. Produktivitas tidak hanya muncul karena karyawan memiliki keterampilan, tetapi juga karena karyawan termotivasi dan memperoleh kesempatan untuk menggunakan keterampilannya dalam sistem kerja yang mendukung [20].

Dalam artikel ini, pengawasan kerja dapat meningkatkan kesempatan karyawan untuk memperoleh arahan dan umpan balik, sedangkan budaya disiplin dapat memperkuat motivasi dan konsistensi perilaku kerja. Kerangka AMO membantu menjelaskan mengapa pengawasan yang bersifat pembinaan cenderung lebih produktif daripada pengawasan yang hanya menambah tekanan.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Variabel X dan Y

Gambar 1 menunjukkan posisi pengawasan kerja sebagai X1, budaya disiplin sebagai X2, mekanisme integratif sebagai M, faktor kontekstual sebagai Z, dan produktivitas karyawan sebagai Y. Dalam artikel SLR PRISMA, H1-H4 diperlakukan sebagai proposisi konseptual untuk memandu sintesis literatur, bukan hipotesis statistik yang diuji melalui data primer.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pedoman pelaporan PRISMA 2020. Metode ini dipilih karena artikel bertujuan mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, dan menyintesis penelitian terdahulu mengenai pengawasan kerja, budaya disiplin, dan produktivitas karyawan dalam lingkungan industri. PRISMA 2020 digunakan karena menyediakan *checklist* 27 item, *checklist* abstrak, dan diagram alur yang membantu pelaporan proses identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *included studies* secara transparan [21].

Unit analisis dalam penelitian ini adalah artikel ilmiah, bukan partisipan lapangan. Artikel yang dikaji difokuskan pada publikasi tahun 2020-2026 dengan topik pengawasan kerja, supervisi, *monitoring*, disiplin kerja, budaya disiplin, produktivitas kerja, kinerja karyawan, dan lingkungan industri. Database yang direkomendasikan meliputi Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Taylor & Francis Online, MDPI, DOAJ, Google Scholar, Garuda, dan SINTA.

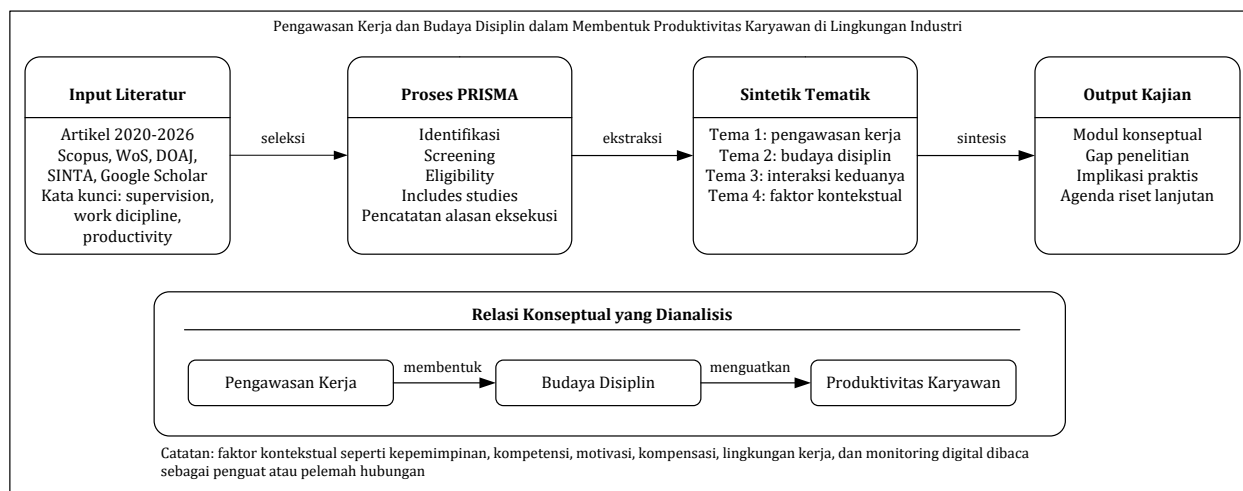
String pencarian yang digunakan adalah kombinasi kata kunci Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia: *work supervision, employee supervision, supervisor monitoring, organizational control, work discipline, disciplinary culture, employee productivity, work productivity, employee performance, industrial sector, manufacturing industry*, pengawasan kerja, supervisi kerja, disiplin kerja, budaya disiplin, produktivitas karyawan, kinerja karyawan, dan lingkungan industri.

Tabel 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Artikel

Aspek	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Tahun publikasi	Artikel terbit tahun 2020-2026	Artikel sebelum 2020, kecuali sumber metodologis utama
Topik	Membahas pengawasan, disiplin, budaya disiplin, produktivitas, atau kinerja karyawan	Tidak membahas konsep utama penelitian
Konteks	Organisasi kerja, industri, manufaktur, jasa operasional, logistik, atau perusahaan formal	Konteks pendidikan siswa, disiplin belajar, atau komunitas nonkerja
Jenis dokumen	Artikel jurnal, prosiding ilmiah, systematic review, atau artikel empiris akademik	Blog, opini, berita, artikel populer, skripsi tidak terbit
Aksesibilitas	Full text tersedia dan dapat ditelusuri	Full text tidak tersedia
Bahasa	Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris	Bahasa lain yang tidak dapat dianalisis secara akurat

Proses seleksi artikel dilakukan melalui empat tahap utama, yaitu *identification, screening, eligibility*, dan *included studies*. Tahap identifikasi dilakukan dengan mengumpulkan artikel dari database akademik. Tahap *screening* dilakukan dengan membaca judul dan abstrak. Tahap *eligibility* dilakukan melalui pembacaan *full text*, sedangkan tahap *included studies* merupakan tahap akhir ketika artikel yang memenuhi kriteria dimasukkan ke dalam sintesis.

Teknik analisis yang digunakan adalah *narrative synthesis* dan *thematic synthesis*. *Narrative synthesis* digunakan untuk menjelaskan kecenderungan umum literatur, sedangkan *thematic synthesis* digunakan untuk mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema utama. Tahap analisis meliputi familiarisasi data, koding awal, pengelompokan kode, pembentukan tema deskriptif, pembentukan tema analitis, dan penyusunan sintesis akhir [22].



Gambar 2. Konsep Pemikiran SLR PRISMA

Gambar 2 memperlihatkan bahwa artikel ilmiah 2020-2026 menjadi input kajian, kemudian diseleksi melalui tahapan PRISMA, dianalisis melalui sintesis tematik, dan menghasilkan model konseptual mengenai hubungan pengawasan kerja, budaya disiplin, dan produktivitas karyawan industri. Faktor kepemimpinan, kompetensi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan monitoring digital dibaca sebagai penguat atau pelemah hubungan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

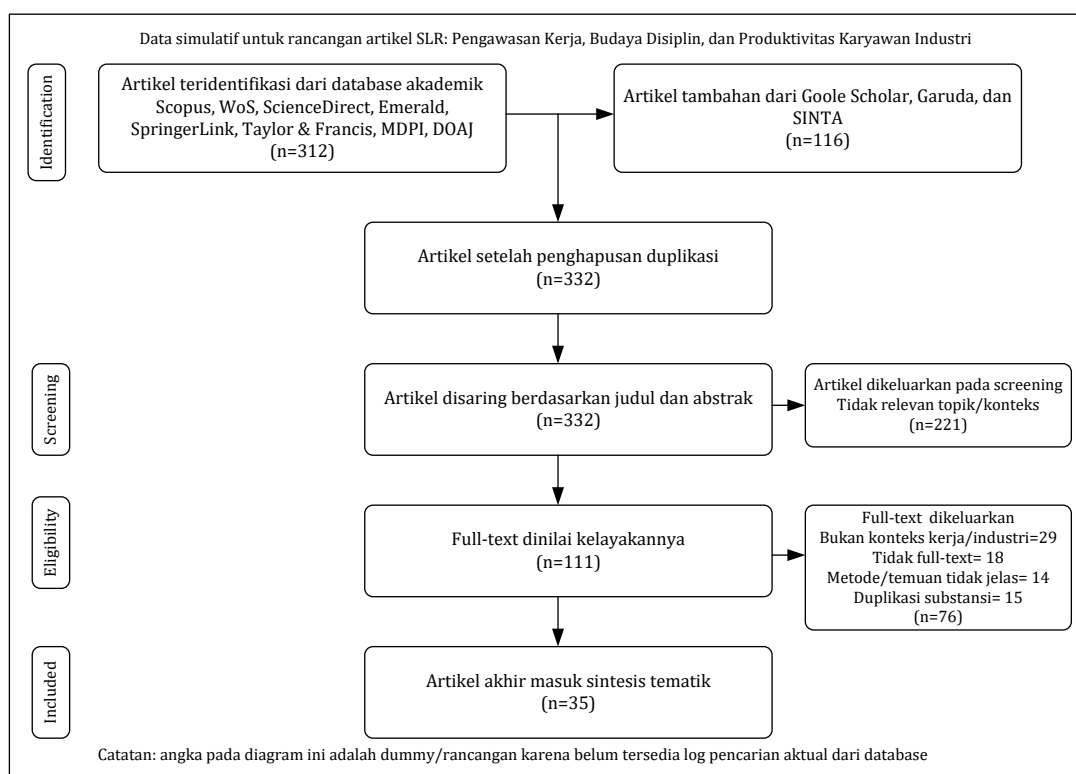
Bagian hasil ini disusun sebagai hasil *Systematic Literature Review* berbasis PRISMA. Karena penelusuran database aktual belum diberikan, angka PRISMA pada bagian ini menggunakan data dummy atau simulatif yang relevan

untuk rancangan artikel. Angka tersebut perlu diganti setelah penelusuran aktual dilakukan melalui database yang telah ditentukan.

Berdasarkan rancangan penelusuran simulatif, ditemukan 428 artikel yang berkaitan dengan pengawasan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, produktivitas kerja, dan kinerja karyawan. Setelah penghapusan duplikasi, tersisa 332 artikel untuk penyaringan judul dan abstrak. Sebanyak 221 artikel dikeluarkan pada tahap screening, 111 artikel masuk pembacaan full text, dan 35 artikel akhirnya dimasukkan ke dalam sintesis tematik.

Tabel 3. Hasil Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA

Tahap PRISMA	Proses Seleksi	Jumlah	Keterangan
Identification	Artikel dari database internasional	312	Scopus, WoS, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Taylor & Francis, MDPI, DOAJ
Identification	Artikel dari Google Scholar, Garuda, dan SINTA	116	Literatur nasional dan tambahan
Duplicate removal	Artikel duplikat dikeluarkan	96	Duplikasi judul, penulis, atau DOI
Screening	Artikel setelah duplikasi dihapus	332	Disaring berdasarkan judul dan abstrak
Screening excluded	Artikel dikeluarkan setelah screening	221	Tidak relevan topik/konteks
Eligibility	Artikel full text dinilai kelayakannya	111	Dibaca lengkap
Eligibility excluded	Artikel full text dikeluarkan	76	Tidak memenuhi kriteria inklusi
Included	Artikel akhir dianalisis	35	Masuk sintesis tematik



Gambar 3. Diagram Alur PRISMA 2020

Gambar 3 menunjukkan alur seleksi artikel dari tahap identifikasi hingga artikel akhir yang masuk sintesis. Penyaringan dilakukan bertahap agar artikel yang dianalisis tidak hanya memuat kata kunci utama, tetapi benar-benar memiliki keterkaitan substantif dengan lingkungan kerja, organisasi industri, pengawasan, disiplin, produktivitas, atau kinerja karyawan.

3.1.1 Tema 1: Pengawasan Kerja sebagai Mekanisme Kontrol Produktif

Tema pertama yang muncul dari sintesis literatur adalah pengawasan kerja sebagai mekanisme kontrol produktif. Dalam sebagian besar artikel, pengawasan dipahami sebagai aktivitas manajerial untuk memantau proses kerja,

memberikan arahan, mengevaluasi hasil kerja, mengoreksi penyimpangan, dan menjaga agar karyawan bekerja sesuai standar organisasi. Pengawasan menjadi penting dalam lingkungan industri karena pekerjaan umumnya berbasis target, prosedur, pembagian kerja, dan kontrol kualitas.

Pengawasan dapat berkontribusi terhadap produktivitas ketika dilakukan secara jelas, konsisten, adil, dan berbasis pembinaan. Namun, sintesis juga menunjukkan bahwa pengawasan tidak selalu menjadi faktor dominan. Dalam beberapa studi, disiplin, komitmen, motivasi, kompetensi, atau lingkungan kerja memiliki kontribusi yang lebih kuat daripada supervisi. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak dapat berdiri sendiri.

3.1.2 Tema 2: Budaya Disiplin sebagai Fondasi Konsistensi Produktivitas

Tema kedua adalah budaya disiplin sebagai fondasi konsistensi produktivitas. Hampir seluruh artikel yang membahas disiplin kerja menunjukkan bahwa disiplin berkaitan dengan perilaku produktif, baik dalam bentuk ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, penggunaan waktu kerja, maupun penyelesaian pekerjaan sesuai target.

Sebagian besar penelitian masih membahas disiplin kerja sebagai variabel perilaku individual, bukan sebagai budaya kolektif. Padahal, dalam lingkungan industri, disiplin terbentuk melalui kebiasaan organisasi, sistem shift, aturan keselamatan, keteladanan pimpinan, pengawasan harian, sanksi yang konsisten, dan penghargaan terhadap perilaku produktif. Budaya disiplin menghasilkan konsistensi yang menjadi dasar produktivitas berkelanjutan.

3.1.3 Tema 3: Interaksi Pengawasan Kerja dan Budaya Disiplin

Tema ketiga merupakan inti dari sintesis, yaitu interaksi antara pengawasan kerja dan budaya disiplin. Pengawasan dapat membentuk disiplin melalui pemantauan, teguran, evaluasi, pembinaan, dan umpan balik. Sebaliknya, budaya disiplin yang kuat dapat membuat pengawasan menjadi lebih ringan, lebih bersifat pembinaan, dan tidak selalu perlu dilakukan secara koersif.

Produktivitas paling kuat dijelaskan ketika pengawasan dan budaya disiplin tidak dipertentangkan. Pengawasan tanpa budaya disiplin cenderung menghasilkan kepatuhan eksternal yang bergantung pada kehadiran supervisor. Budaya disiplin tanpa pengawasan yang memadai dapat melemah apabila aturan tidak konsisten, target tidak jelas, atau pelanggaran tidak ditindak.

3.1.4 Tema 4: Faktor Kontekstual

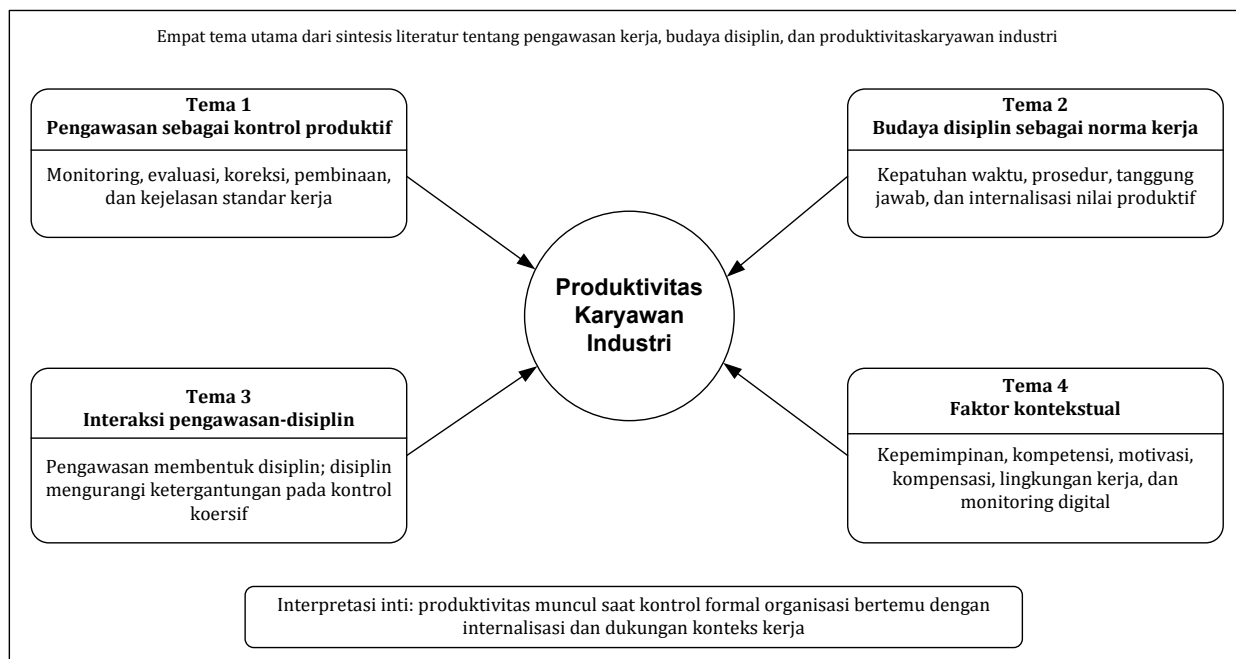
Tema keempat adalah faktor kontekstual yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara pengawasan kerja, budaya disiplin, dan produktivitas. Faktor tersebut meliputi kepemimpinan, kompetensi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, teknologi monitoring, dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

Dalam lingkungan industri, kepemimpinan menentukan bagaimana pengawasan diterima oleh karyawan. Kompetensi menentukan apakah pengawasan menjadi pembinaan atau koreksi berulang. Motivasi menentukan apakah disiplin dijalankan dengan kesadaran atau keterpaksaan. Teknologi monitoring dapat meningkatkan akurasi data, tetapi perlu dikelola dengan transparansi agar tidak memicu resistensi.

Tabel 4. Matriks Sintesis Tematik

Tema Utama	Subtema	Pola Temuan	Makna Produktivitas
Pengawasan kerja sebagai kontrol produktif	Monitoring administratif	Mengatur kehadiran, kepatuhan SOP, dan capaian tugas	Menjaga keteraturan minimum proses kerja
Pengawasan kerja sebagai kontrol produktif	Supervisi pembinaan	Arahan dan umpan balik lebih mudah diterima karyawan	Mengurangi kesalahan dan meningkatkan perbaikan kerja
Pengawasan kerja sebagai kontrol produktif	Monitoring digital	Meningkatkan data performa tetapi memicu isu privasi	Memerlukan transparansi dan keadilan
Budaya disiplin sebagai fondasi produktivitas	Kepatuhan waktu	Ketepatan waktu mendukung ritme produksi	Mengurangi keterlambatan proses
Budaya disiplin sebagai fondasi produktivitas	Kepatuhan prosedural	Ketaatan SOP berkaitan dengan kualitas dan keselamatan	Menjaga mutu output

Tema Utama	Subtema	Pola Temuan	Makna Produktivitas
Budaya disiplin sebagai fondasi produktivitas	Internalisasi nilai	Disiplin menjadi norma kolektif	Menciptakan produktivitas berkelanjutan
Interaksi pengawasan dan disiplin	Pengawasan membentuk disiplin	Evaluasi dan koreksi membiasakan perilaku tertib	Mengubah kontrol eksternal menjadi kebiasaan
Faktor kontekstual	Kepemimpinan, kompetensi, motivasi	Mempengaruhi penerimaan terhadap pengawasan dan disiplin	Menentukan kuat/lemah produktivitas



Gambar 4. Peta Sintesis Tematik Hasil SLR

Gambar 4 memperlihatkan bahwa produktivitas karyawan industri berada di pusat interaksi antara empat tema utama. Pengawasan kerja memberi struktur kontrol, budaya disiplin memberi konsistensi nilai, interaksi pengawasan-disiplin membentuk mekanisme produktif, sedangkan faktor kontekstual menentukan kuat atau lemahnya hubungan tersebut.

3.2 Pembahasan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa produktivitas karyawan industri tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu faktor manajerial, melainkan melalui hubungan dinamis antara pengawasan kerja, budaya disiplin, dan faktor kontekstual organisasi. Pengawasan kerja berfungsi sebagai kontrol formal yang menjaga keteraturan proses, sedangkan budaya disiplin berfungsi sebagai kontrol internal yang menjaga konsistensi perilaku produktif.

Pengawasan kerja diperlukan karena lingkungan industri bekerja melalui target, standar operasional, pembagian tugas, dan kontrol kualitas. Namun, pengawasan yang produktif bukanlah pengawasan yang hanya mencari kesalahan. Pengawasan yang produktif adalah pengawasan yang mampu menciptakan kejelasan standar, koreksi tepat waktu, rasa aman prosedural, dan komunikasi kerja yang mendukung pencapaian target.

Budaya disiplin memiliki posisi strategis karena produktivitas yang hanya bergantung pada pengawasan akan rapuh. Karyawan mungkin patuh saat diawasi, tetapi tidak selalu memiliki kesadaran produktif ketika kontrol melemah. Budaya disiplin mengubah kepatuhan dari kewajiban eksternal menjadi kebiasaan kolektif yang terinternalisasi dalam kehidupan kerja.

Interaksi antara pengawasan dan budaya disiplin menjelaskan mengapa temuan mengenai pengawasan sering kali tidak konsisten. Ketika pengawasan didukung oleh budaya disiplin, kepemimpinan yang adil, kompetensi, dan lingkungan kerja yang mendukung, pengawasan lebih mungkin menghasilkan produktivitas. Ketika pengawasan diterapkan tanpa kepercayaan, komunikasi, dan keadilan, pengawasan dapat menjadi tekanan yang menurunkan motivasi.

Pengawasan digital memperluas isu ini. Teknologi dapat membantu organisasi mengukur capaian kerja secara lebih akurat, tetapi teknologi tidak otomatis membangun disiplin. Jika monitoring digital diterapkan tanpa transparansi, karyawan dapat memaknainya sebagai bentuk kecurigaan organisasi. Oleh karena itu, pengawasan digital membutuhkan prinsip etika, proporsionalitas, dan perlindungan kepercayaan.

Kontribusi teoretis artikel ini adalah menempatkan pengawasan kerja dan budaya disiplin sebagai mekanisme ganda pembentuk produktivitas. Pengawasan kerja berfungsi sebagai kontrol eksternal, sedangkan budaya disiplin berfungsi sebagai kontrol internal. Produktivitas terbentuk ketika kedua mekanisme tersebut bekerja secara seimbang dalam sistem organisasi yang mendukung kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan.

Kontribusi praktis artikel ini adalah memberikan dasar bagi manajemen industri untuk merancang pengawasan sebagai pembinaan, bukan sekadar kontrol. Supervisor perlu dilatih untuk memberi umpan balik yang jelas, melakukan koreksi secara adil, dan membangun komunikasi dua arah. Organisasi juga perlu membangun budaya disiplin melalui keteladanan pimpinan, konsistensi aturan, penghargaan terhadap perilaku produktif, dan sistem kerja yang layak.

4. KESIMPULAN

Kajian ini menyimpulkan bahwa produktivitas karyawan industri terbentuk dari interaksi dinamis antara pengawasan kerja, budaya disiplin, dan dukungan sistem kerja, di mana pengawasan berfungsi sebagai kontrol formal (arah, standar, evaluasi, koreksi, pembinaan) dan budaya disiplin sebagai mekanisme internal (kepatuhan, tanggung jawab, konsistensi, ketepatan waktu, kesadaran produktif) yang saling melengkapi sehingga produktivitas akan lebih kuat bila keduanya berjalan seimbang. Implikasi praktisnya, manajemen perlu merancang pengawasan yang berorientasi pembinaan bukan sekadar pemantauan yang menimbulkan rasa dicurigai serta pengelola SDM perlu membangun budaya disiplin melalui aturan yang jelas, keteladanan pimpinan, konsistensi sanksi, penghargaan, pelatihan, dan komunikasi nilai organisasi secara adil dan berulang. Keterbatasan kajian ini ialah sifatnya sebagai *Systematic Literature Review* yang bergantung pada kualitas/ketersediaan artikel, dominasi studi kuantitatif yang belum banyak menggali pengalaman karyawan, serta angka seleksi PRISMA yang masih simulatif; karena itu, riset lanjutan disarankan memakai pendekatan kualitatif (studi kasus/fenomenologi/etnografi) dan memperluas kajian pada pengawasan digital agar sistem pengawasan lebih efisien, manusiawi, adil, dan berkelanjutan.

REFERENCES

- [1] A. Sutarman, A. Kadim, and A. Garad, "The effect of competence and organizational commitment on work productivity of Indonesian manufacturing industries," *International Journal of Technology*, vol. 15, no. 5, pp. 1449–1461, 2024.
- [2] R. A. Darmawan, "Employee Performance: The Effects of Supervision, Work Discipline, and Work Environment: Kinerja Karyawan: Pengaruh Supervisi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja," *Academia Open*, vol. 9, no. 2, pp. 10–21070, 2024.
- [3] S. Li and Y. Wang, "A study on the positive and negative effects of different supervisor monitoring in remote workplaces," *Front. Psychol.*, vol. 15, p. 1383207, 2024.
- [4] N. Brinson, B. Amini, L. Lemon, and C. Bawole, "Electronic performance monitoring: The role of reactance, trust, and privacy concerns in predicting job satisfaction in the post-pandemic workplace," *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, vol. 18, no. 5, 2024.
- [5] F. J. Hutaaruk, R. Matondang, and S. Pujangkoro, "The Effect of Work Discipline on Employee Productivity," *Jurnal Sistem Teknik Industri*, vol. 24, no. 2, pp. 221–227, 2022.
- [6] K. H. Irwansyah, R. Nuralifah, S. Maryati, and E. Nurdiana, "The Work Productivity of Employees Perspective By Work Discipline And Work Environment," *International Journal of Business, Law, and Education*, vol. 5, no. 1, pp. 1284–1292, 2024.
- [7] G. Nurpribadi, E. Rulianti, and F. R. Al Banteni, "The influence of compensation, motivation, and work discipline on employee performance," *Ilomata International Journal of Management*, vol. 5, no. 1, pp. 294–307, 2024.
- [8] L. Hakim, S. Sabil, A. S. Lestiningsih, W. D. Puji, and D. Sofyanty, "The Impact of Organizational Culture and Work Discipline on Work Productivity: The Mediating Role of Work Motivation in Expeditionary Companies in Indonesia," *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, vol. 5, no. 4, pp. 3346–3355, 2024.
- [9] I. Prasetyo *et al.*, "Discipline and Work Environment Affect Employee Productivity: Evidence from Indonesia," 2021.
- [10] L. Maduningtias, "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Mediaindo Sejahtera Di Jakarta," *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, vol. 21, no. 1, pp. 21–30, 2020.
- [11] D. Dharliana and S. N. Wibowo, "The Influence of Discipline and Motivation on Work Productivity," *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJBEBAR)*, vol. 6, no. 4, pp. 1843–1851, 2022.
- [12] H. Haeranah, M. Muslim, H. Haeruddin, and A. Khalik, "The effect of discipline and work environment on employee productivity at PT. CSG Makassar," *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, vol. 7, no. 12, pp. 19808–19827, 2022.
- [13] A. N. P. A. Latief, M. Hamid, and M. Mujahid, "The Effect of Supervision, Commitment, and Work Discipline on Employee Performance," *Journal La Bisecoman*, vol. 7, no. 1, pp. 242–261, 2026.
- [14] A. Prasetyo and A. Wahyuati, "Pengaruh Strategi Promosi Dan Word of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian Pada Kopiganes," *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, vol. 5, pp. 1–17, 2016.
- [15] A. Hardiyana, "Effect of Work Supervision and Discipline on Employee Performance: Study on A Manufacturing Company in Bandung City," *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, vol. 15, no. 2, pp. 92–100, 2021.

ISSN 2962-7966 (media online)

Vol 4 No 1, Hal: 12-21

- [16] N. Susanto, A. Suherman, and Didi Sunardi, "Effect Of Work Discipline and Supervision on Employee Performance," *International Journal Management and Economic*, vol. 3, no. 2, pp. 63–69, May 2024, doi: 10.56127/ijme.v3i2.1291.
- [17] O. G. Kayas, "Workplace surveillance: A systematic review, integrative framework, and research agenda," *J. Bus. Res.*, vol. 168, p. 114212, Nov. 2023, doi: 10.1016/j.jbusres.2023.114212.
- [18] A. Z. Romi, M. Widiyanti, M. Yusuf, and M. I. Hadjri, "Impact of work discipline and work culture on employees' employment at PT Bukit Asam, TBK," *International journal of social sciences*, vol. 7, no. 1, pp. 19–23, Feb. 2024, doi: 10.21744/ijss.v7n1.2241.
- [19] E. Kustini, N. Yusnita, and W. Sunaryo, "The Influence of Organizational Culture, Work Discipline, Training Programs and Trust on Employee Performance," *International Journal of Applied Management and Business*, vol. 3, no. 1, pp. 33–44, Mar. 2025, doi: 10.54099/ijamb.v3i1.1270.
- [20] A. Bos-Nehles, K. Townsend, K. Cafferkey, and J. Trullen, "Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions," *International Journal of Management Reviews*, vol. 25, no. 4, pp. 725–739, Oct. 2023, doi: 10.1111/ijmr.12332.
- [21] M. J. Page *et al.*, "The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews," *BMJ*, p. n71, Mar. 2021, doi: 10.1136/bmj.n71.
- [22] J. Thomas and A. Harden, "Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews," *BMC Med. Res. Methodol.*, vol. 8, no. 1, p. 45, Dec. 2008, doi: 10.1186/1471-2288-8-45.