

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sektor otomotif diuntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul agar mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Kinerja pegawai menjadi faktor penentu utama dalam mencapai tujuan organisasi, karena keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada seberapa efektif karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan memberikan kontribusi besar terhadap produktivitas dan keberlanjutan perusahaan.

Group CV. Waja Motor, sebagai salah satu jaringan dealer otomotif di Bali, menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi performa pegawainya di berbagai cabang. Berdasarkan hasil observasi dan ulasan pelanggan melalui platform digital seperti *Google Review*, masih ditemukan beberapa keluhan terhadap pelayanan, seperti keterlambatan, sikap staf yang kurang profesional, serta respons yang lambat. Data kinerja internal juga menunjukkan adanya perbedaan yang cukup signifikan antar dealer dalam hal pencapaian target, meskipun seluruh cabang berada di bawah satu manajemen. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Kinerja pegawai mengacu pada hasil atau keluaran yang dicapai oleh individu atau kelompok individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja membantu sebagian karyawan mencapai tujuan kerja mereka dan berkontribusi pada tujuan keseluruhan organisasi. Kinerja karyawan dapat dievaluasi berdasarkan produktivitas, kualitas kerja, keterampilan kerja tim, dan kemampuan menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pekerjaan. (Mathis & Jackson, 2006).

Jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan saat menjalankan tugas sesuai dengan kewajiban yang dialokasikan dikenal sebagai kinerja karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh sejumlah elemen organisasi internal selain keterampilan individu. Beban kerja, budaya tempat kerja, dan komunikasi adalah beberapa elemen yang memiliki dampak besar pada produktivitas dan efektivitas pekerja.

Jumlah tugas atau pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dikenal sebagai beban kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan tekanan, yang menurunkan motivasi dan kinerja karyawan (Fransiska & Tupti, 2020; Ramadhanti, 2023). Di sisi lain, efisiensi, fokus, dan antusiasme kerja akan meningkat ketika tugas didistribusikan secara proporsional berdasarkan bakat individu (Andra, Sudirman, & Rahmah, 2025).

Beban kerja yang berlebihan, seperti jam kerja yang panjang dan tumpukan pekerjaan administratif, dapat menyebabkan staf dealer menjadi lelah dan kelelahan. Menurut penelitian Fahad dkk., beban kerja yang berat berdampak buruk pada retensi staf dan kualitas layanan serta menyebabkan tingkat kelelahan yang signifikan (kelelahan fisik, mental, dan emosional) (Fahad dkk., 2023). Di dealer Waja Motor, masih terdapat distribusi tugas yang tidak merata di antara anggota staf, serta lembur atau hari kerja yang panjang dengan jadwal dan pembayaran yang tidak jelas, yang dapat menyebabkan kelelahan dan kinerja yang buruk.

Hari kerja yang panjang, yang kadang-kadang memerlukan lembur, dapat berdampak buruk pada kinerja pekerja, mengakibatkan penurunan output karena kelelahan. Pekerja sering memberikan layanan pelanggan yang kurang memuaskan dengan bertindak kasar, tidak sopan, tidak tersenyum, atau tampak tidak tertarik pada klien mereka. Manajemen Waja Motor Group telah membuat sejumlah rekomendasi dan kritik tentang kinerja staf sebagai akibat dari pendekatan ini.

Selain itu, tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Lingkungan kerja mencakup elemen non-fisik seperti hubungan antar karyawan, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, serta elemen fisik seperti kebersihan, suhu, tata letak, dan ketersediaan fasilitas. Stres, motivasi rendah, dan penurunan produktivitas dapat terjadi akibat tempat kerja yang tidak nyaman (Syafitriyani & Indra, 2024; Asriani, Muchran, & Abdullah, 2018).

Lingkungan kerja yang tidak menguntungkan dapat menurunkan kinerja karyawan, terutama jika tidak disertai dengan motivasi dan kepuasan kerja yang memadai, menurut penelitian Adawiyah dan Jayanagara (Adawiyah & Jayanagara, 2025). Pada kenyataannya, sejumlah pengaturan Waja Motor—seperti ruang kerja yang kecil dan fasilitas yang kurang memadai—dianggap kurang ideal untuk kenyamanan pekerja.

Faktor ketiga yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah komunikasi. Komunikasi yang efektif berperan penting dalam menciptakan koordinasi kerja yang baik, mempercepat penyampaian informasi, dan mencegah kesalahpahaman antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik dapat menimbulkan konflik, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, dan menurunkan kualitas hasil kerja (Luthans, 2011). Dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti Group Waja Motor, hambatan komunikasi dapat terjadi akibat perbedaan persepsi, keterlambatan penyampaian instruksi, atau kurangnya keterbukaan antarbagian. Oleh karena itu, membangun sistem komunikasi yang jelas dan dua arah menjadi hal penting untuk mendukung kinerja pegawai yang optimal.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai. Ramadhanti (2023) menemukan bahwa beban kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh. Sebaliknya, penelitian Rohmatulloh dan Satrio (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara beban kerja tidak. Di sisi lain, Sholikhah, Imron, dan Mutmainah (2022) menyimpulkan bahwa

ketiga faktor tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya *research gap* yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, khususnya pada konteks organisasi otomotif seperti Group CV. Waja Motor.

Fenomena perbedaan kinerja antar pegawai dan antar unit di lingkungan Group Waja Motor menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta pembangunan komunikasi yang efektif masih memerlukan perhatian serius dari manajemen. Optimalisasi ketiga faktor tersebut diyakini akan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Melihat pentingnya faktor beban kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi dalam menunjang kinerja karyawan, Waja Motor perlu melakukan beberapa langkah strategis, antara lain:

1. Melakukan evaluasi beban kerja secara berkala untuk memastikan tidak ada karyawan yang mengalami overload pekerjaan.
2. Meningkatkan fasilitas kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan nyaman.
3. Menyelenggarakan pelatihan komunikasi efektif bagi seluruh karyawan, termasuk keterampilan dalam menangani komplain pelanggan.
4. Membangun sistem feedback yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, masalah, dan saran kepada manajemen.
5. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan performa pelayanan yang luar biasa, guna memotivasi seluruh tim untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Group CV. Waja Motor.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris sejauh mana beban kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi memengaruhi kinerja pegawai. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi

bagi manajemen dalam mengambil keputusan yang strategis terkait pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia) agar kinerja pegawai semakin meningkat dan perusahaan mampu bersaing secara berkelanjutan di industri otomotif.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi bahwa kinerja pegawai di Group CV. Waja Motor belum sepenuhnya optimal. Hal ini tercermin dari adanya ketidakkonsistenan hasil kerja antarpegawai dan antarunit, serta masih ditemukannya keluhan dari pelanggan terhadap sikap, kecepatan, dan ketepatan pelayanan yang diberikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor internal organisasi yang perlu dievaluasi karena berpotensi memengaruhi kinerja pegawai.

1. Permasalahan terkait beban kerja

Pembagian beban kerja di antara pegawai belum sepenuhnya proporsional. Sebagian pegawai mengalami kelebihan beban kerja (*work overload*), sementara yang lain memiliki beban kerja yang relatif lebih ringan. Ketidak seimbangan ini dapat menimbulkan kelelahan, stres kerja, dan menurunkan konsentrasi serta produktivitas pegawai. Beban kerja yang berlebihan juga berpotensi menyebabkan kesalahan kerja, keterlambatan penyelesaian tugas, dan menurunnya kualitas hasil pekerjaan.

2. Permasalahan terkait lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, belum seluruhnya mendukung kenyamanan dan motivasi pegawai. Faktor fisik seperti tata ruang kerja yang sempit, suhu ruangan yang panas, serta fasilitas kerja yang belum memadai dapat menurunkan semangat kerja. Sementara itu, faktor nonfisik seperti hubungan antarpegawai yang kurang harmonis, gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif, dan minimnya dukungan dari atasan juga dapat menurunkan loyalitas serta meningkatkan potensi konflik di tempat kerja.

3. Permasalahan terkait komunikasi

Komunikasi internal antarpegawai maupun antara pimpinan dan bawahan

belum berjalan secara efektif. Masih ditemukan hambatan berupa miskomunikasi, keterlambatan penyampaian informasi, serta kurangnya komunikasi dua arah. Kondisi ini menyebabkan koordinasi kerja menjadi tidak efisien, menimbulkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas, dan menurunkan semangat kerja pegawai. Kurangnya komunikasi juga mengakibatkan pegawai merasa tidak di libatkan dalam pengambilan suatu keputusan dan tidak mendapatka umpan balik yang membangun dari atasan.

4. Permasalahan terkait kinerja pegawai

Dampak dari ketiga faktor di atas terlihat pada hasil kerja pegawai yang belum optimal. Beberapa indikator kinerja, seperti ketepatan waktu, tanggungjawab terhadap tugas, kedisiplinan, serta kemampuan bekerja sama, masih bervariasi antarpegawai dan antarunit. Hal ini menandakan bahwa faktor beban kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai di Group CV. Waja Motor.

Berdasarkan identifikasi tersebut, penelitian ini diarahkan mengkaji dan menganalisis secara empiris bagaimana beban kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Group CV. Waja Motor, dengan tujuan untuk menemukan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah di jelaskan sebelumnya, dalam penelitian ini membatasi pada empat variabel utama, yaitu beban kerja, lingkungan kerja, komunikasi, dan kinerja pegawai. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian memiliki fokus yang jelas serta hasil analisis yang lebih mendalam dan terarah.

Penelitian ini hanya akan menelaah sejauh mana:

1. Beban kerja yang diterima oleh pegawai berpengaruh terhadap kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam lingkungan kerja Group CV. Waja Motor.
2. Lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, memengaruhi semangat, motivasi, serta produktivitas pegawai.
3. Komunikasi antarpegawai serta antara atasan dan bawahan berperan dalam mendukung efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi.
4. Kinerja pegawai dianalisis sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang mencerminkan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah diterapkan perusahaan.

Dalam penelitian ini di fokuskan pada pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di Group CV. Waja Motor sebagai upaya memberikan masukan bagi peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah beban kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor ?
3. Apakah komunikasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor ?
4. Apakah beban kerja, lingkungan kerja, komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor ?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor;
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor;
3. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor;
4. Pengaruh simultan beban kerja, lingkungan kerja, komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Group Waja Motor.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun serta praktis.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa keunggulan teoritis dari penelitian ini akan memajukan manajemen, khususnya di bidang sumber daya manusia (SDM). Secara khusus, keunggulan teoritis penelitian ini dapat memajukan bidang manajemen sumber daya manusia, terutama di sektor otomotif.

1.6.2 Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan kepada manajemen Group CV. Waja Motor dalam mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Sebagai bahan evaluasi dalam mengelola SDM (Sumber Daya Manusia), khususnya terkait beban kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi.

- c. Memberikan pengalaman empiris dalam penerapan teori-teori manajemen SDM (Sumber Daya Manusia), khususnya dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

1.7 Penjelasan Istilah

- a. Beban Kerja

Beban kerja seorang karyawan adalah jumlah total pekerjaan yang harus mereka selesaikan dalam jangka waktu tertentu, dengan mempertimbangkan tenggat waktu, kompleksitas, dan tingkat kesulitan. Mangkunegara mendefinisikan beban kerja sebagai kumpulan tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu (Mangkunegara 2017). Kelelahan, stres di tempat kerja, dan penurunan kinerja individu dapat terjadi akibat beban kerja yang berlebihan atau tidak merata.

- b. Tempat Kerja

Unsur-unsur fisik dan non-fisik tempat kerja yang dapat berdampak pada aktivitas, kenyamanan, keselamatan, dan produktivitas pekerja secara kolektif disebut sebagai lingkungan kerja. Sedarmayanti menyatakan bahwa tempat kerja mencakup unsur-unsur sosial seperti interaksi antar pribadi dan budaya organisasi selain unsur-unsur fisik seperti tata letak, pencahayaan, suhu, dan kebersihan (Sedarmayanti, 2017). Selain menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, tempat kerja yang sesuai meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

- c. Komunikasi

Dalam konteks organisasi, komunikasi adalah proses berbagi informasi, konsep, atau arahan antara dua orang atau lebih dalam upaya mencapai pemahaman dan tujuan bersama. Komunikasi yang efektif, yang mencakup komunikasi horizontal dan vertikal—yaitu, komunikasi antara rekan kerja dan atasan atau sebaliknya—adalah landasan kolaborasi dalam suatu organisasi, menurut Robbins dan Judge (Robbins dan Judge, 2017).

Koordinasi, konflik, dan kinerja individu maupun tim dapat terpengaruh secara negatif oleh komunikasi yang buruk.

d. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas wajib atau yang ditugaskan sesuai dengan standar organisasi. Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan saat menjalankan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dialokasikan (Mangkunegara, 2017). Kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya bergantung pada kinerja karyawannya yang terbaik.

