

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam dinamika Industri dengan kondisi persaingan yang kian kompetitif, perusahaan diharuskan untuk tidak hanya meningkatkan produktivitas, Selain itu, menjaga keberlanjutan kinerja sumber daya manusia secara optimal yang berperan sebagai penggerak faktor utama dalam organisasi. Tingginya tuntutan kerja, kompleksitas tugas, serta kebutuhan koordinasi lintas fungsi menjadikan kinerja pegawai sebagai faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Menurut data yang dirilis dari Badan Pusat Statistik (BPS), (*Statistik Industri Manufaktur Indonesia 2023 - Badan Pusat Statistik Indonesia*, n.d.) dalam sektor di industri manufaktur merupakan salah satu penyumbang utama penyerapan tenaga kerja di Indonesia, di mana sepanjang periode Agustus 2024–Agustus 2025 jumlah pekerja yang berhasil memperoleh pekerjaan mencapai puluhan juta orang dengan peran signifikan sektor industri dalam struktur ketenagakerjaan nasional (BPS, 2025). Selain itu, publikasi *Statistik Industri Manufaktur Indonesia* menyajikan data komprehensif mengenai jumlah perusahaan dan tenaga kerja di sektor manufaktur yang menjadi salah satu basis produktivitas dan daya saing ekonomi nasional, yang relevan dengan konteks pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan industri

Peneliti memandang bahwa perbedaan kinerja antar pegawai maupun antardivisi tidak semata-mata disebabkan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan dirancang, bagaimana komunikasi internal dijalankan, serta bagaimana beban kerja didistribusikan. Dalam praktiknya, ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kondisi kerja sering kali menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan tugas, yang kemudian berdampak pada capaian kinerja pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia(SDM) adalah aset utama bagi setiap organisasi, sehingga organisasi melakukan upaya yang terencana dalam merekrut individu dengan beragam latar belakang dan keterampilan. dan kemampuan untuk bekerja menuju tujuan atau sasaran organisasi Sumber daya manusia merupakan individu yang memiliki kemampuan produktif dan berperan sebagai penggerak utama dalam suatu organisasi. yang berada dalam lingkungan institusi atau perusahaan yang memiliki fungsi strategis sebagai aset. strategis harus perlu diberikan pelatihan serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. (Mayzal & Jamilus, 2025).

Sementara itu, dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, Lilis Sulastri (2012) mengungkapkan bahwa MSDM merupakan seni sekaligus ilmu dalam mengelola sumber daya organisasi, khususnya sumber daya manusia, yang mencakup pengaturan peran, hubungan kerja, fungsi, hak, kewajiban, serta keberadaan karyawan di dalam organisasi atau perusahaan. Pengelolaan tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif, di mana

motivasi kerja yang tinggi menjadi faktor strategis dalam mendukung keberhasilan tersebut. Oleh karena itu, kinerja pegawai memegang peranan yang sangat fundamental sebagai indikator untuk mengukur sejauh mana organisasi mampu memberikan pelayanan yang optimal, efisien, dan berkelanjutan bagi peningkatan kinerja perusahaan (Hasni Hanifah et al., 2025).

Kinerja pegawai menjadikan alasan salah satu indikator penting kunci keberhasilan organisasi di perusahaan. Menurut Wibowo (2020), Kinerja menggambarkan tingkat kompetensi pegawai dengan menjalankan peran serta tanggung jawabnya sesuai dengan standar organisasi, Baik dari aspek kuantitas, kualitas, serta efektivitas. Di perusahaan manufaktur, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan, tetapi juga dari kemampuan berkoordinasi, berkomunikasi, dan bekerja sama dalam tim multidisiplin. Maka dari itu, upaya peningkatan dalam kinerja pegawai menjadi perhatian yang begitu utama di dalam manajemen sumber daya manusia di sektor perusahaan.

Sementara itu *Job Characteristics* pekerjaan menurut (Tahir, Taroreh, & Trang, 2019). Setiap pekerjaan memerlukan perancangan pekerjaan yang jelas dan terstruktur. Suatu pekerjaan yang dirancang dengan baik tidak hanya sekadar merupakan kumpulan tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga harus mampu memberikan nilai tambah bagi individu maupun organisasi. Oleh karena itu, setiap pekerjaan perlu dirancang secara efektif agar dapat mendukung peningkatan motivasi, tanggung jawab, dan kinerja pegawai yang

mengharuskan karyawan memanfaatkan keterampilan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan.(Devilia et al., 2024)

Kondisi beban kerja yang terus meningkat juga berpotensi memunculkan masalah stres kerja (*job stress*) dan kelelahan emosional (*burnout*), terutama jika karakteristik pekerjaan tidak diimbangi dengan otonomi memadai dan dukungan komunikasi yang efektif. Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa “Burnout sering kali muncul akibat adanya ketidak seimbangan antara tuntutan dari pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*), termasuk kurangnya otonomi dalam bekerja serta komunikasi yang tidak efektif di lingkungan kerja.”.(2010) Dalam konteks perusahaan, burnout dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan, rendahnya kualitas hasil kerja, meningkatnya tingkat kesalahan, serta melemahnya motivasi dan komitmen kerja. Oleh karena itu, perancangan karakteristik pekerjaan yang memberikan ruang otonomi, pengakuan terhadap makna kerja, variasi keterampilan, serta umpan balik yang jelas menjadikan faktor penting dalam menjaga ketahanan kerja dan produktivitas karyawan di lingkungan perusahaan

Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian beban kerja yang tidak selaras dengan kapasitas atau kompetensi individu berisiko mengakibatkan penurunan performa, yang pada gilirannya menghambat optimalisasi pencapaian tujuan perusahaan (Poluan, 2018). Selain itu, beban kerja yang berlebih baik akibat kuantitas tugas yang besar maupun aktivitas yang kompleks dapat memicu tekanan dan ketegangan psikologis

pada karyawan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan efektivitas kerja sehingga kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Merujuk pada pandangan Yuslinda et al. (2023:206) dalam Maulani et al. (2025), beban kerja didefinisikan sebagai tanggung jawab atau volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disintesis bahwa beban kerja merupakan manifestasi dari jumlah pekerjaan yang harus dituntaskan oleh seorang individu dalam rentang waktu yang telah ditentukan.

Selain karakteristik pekerjaan, komunikasi kerja juga memegang peranan penting dalam mendukung kinerja pegawai. Komunikasi kerja dipahami sebagai proses pertukaran informasi antara atasan dan bawahan maupun antarpegawai yang terjadi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Komunikasi kerja yang efektif memungkinkan pegawai memperoleh kejelasan instruksi, memahami tujuan pekerjaan, serta menerima otonomi atau umpan balik dari hasil kerja yang telah dilakukan. Apabila komunikasi kerja tidak berjalan dengan baik, pegawai berpotensi mengalami miskomunikasi, kesalahan kerja, serta keterlambatan penyelesaian tugas berdampak langsung pada penurunan kinerja.

Oleh karena itu, pegawai diharapkan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya secara optimal. tugas tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, maka diharuskan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan perlu diterapkan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai..(Wardah, 2024)

Menurut Luthans (2011) komunikasi yang baik tidak hanya semata-mata berperan sebagai alat penyampaian informasi, melainkan juga sebagai sarana pembentukan budaya organisasi serta motivasi kerja, di mana karyawan yang merasa diperhatikan serta memperoleh umpan balik yang bersifat konstruktif dari atasan akan dapat menunjukkan loyalitas dan komitmen kerja secara lebih tinggi. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu Putra & Suwandana dalam (Wrestra Saridewi et al., 2021) yang mengemukakan bahwasanya setiap komunikasi kerja terbukti memberikan pengaruh yang signifikan atas efektivitas kerja serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Maka dapat dipastikan komunikasi kerja mempengaruhi efektivitas ataupun kinerja pegawai.

Pada beberapa tahun terakhir (2020–2025), organisasi bisnis dan industri dihadapkan pada dinamika perubahan yang semakin kompleks akibat globalisasi, percepatan transformasi digital, serta meningkatnya tuntutan efisiensi dan akuntabilitas kinerja. Perusahaan tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai target finansial, melainkan juga memastikan keberlangsungan kinerja SDM berperan dalam elemen utama dalam menjalankan aktivitas organisasi. Fenomena ini bukan hanya saja terjadi pada perusahaan multinasional, tetapi juga pada perusahaan nasional strategis di Indonesia. Menurut laporan *World Economic Forum* (2023,), lebih dari 60% organisasi industri mengalami peningkatan tuntutan pekerjaan tanpa diimbangi dengan redesain pekerjaan dan sistem komunikasi yang memadai, sehingga berdampak pada fluktuasi kinerja pegawai.

Fakta empiris menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat berkaitan dengan bagaimana karakteristik pekerjaan dirancang. Penelitian Devilia et al. (2024) membuktikan bahwa pegawai yang memiliki variasi keterampilan, otonomi kerja, serta kejelasan tugas memiliki tingkat kinerja lebih baik apabila dibandingkan dengan pegawai yang menjalankan pekerjaan dengan monoton dan minim umpan balik. Sebaliknya, pekerjaan yang tidak dirancang secara jelas menyebabkan kebingungan peran (*role ambiguity*) yang berdampak pada penurunan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Fakta ini menegaskan adanya hubungan sebab-akibat antara desain pekerjaan dan capaian kinerja pegawai.

Salah satu faktor determinan yang memengaruhi kinerja pegawai adalah karakteristik pekerjaan (*job characteristics*). Model *Job Characteristics* yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham menegaskan bahwa variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*) merupakan dimensi inti yang membentuk pengalaman kerja seorang pegawai. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dirancang secara bermakna dan menantang mampu meningkatkan motivasi intrinsik sekaligus kinerja. Studi yang dilakukan oleh Devilia et al. (2024) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang jelas dan memberikan ruang otonomi berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur, karena pegawai merasa pekerjaannya bernilai serta selaras dengan kompetensi

yang dimiliki. Dengan demikian, desain pekerjaan yang presisi menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja pegawai.

Faktor krusial lainnya yang turut memengaruhi kinerja adalah beban kerja. Tingkat beban kerja yang seimbang memiliki kapasitas untuk mendorong pegawai bekerja secara optimal, sedangkan beban kerja yang berlebihan justru berpotensi memicu stres dan kelelahan kerja (*burnout*). Merujuk pada penelitian Wulandari et al. (2025), tingkat beban kerja yang dikelola secara proporsional terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, karena pegawai memiliki kejelasan prioritas serta alokasi waktu yang memadai untuk merampungkan setiap tugasnya. Sebaliknya, ketika beban kerja meningkat tanpa dibarengi dengan ketersediaan sumber daya yang cukup maupun komunikasi yang efektif, kinerja pegawai cenderung mengalami degradasi akibat munculnya kelelahan secara fisik maupun psikologis (Sutarini et al., 2024). Hal ini merepresentasikan adanya keterkaitan kausal yang kuat antara efektivitas pengelolaan beban kerja dengan performa kerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pindad Enjiniring Indonesia yang berlokasi di Jalan Jenderal Gatot Subroto Nomor 517, Bandung, 40285. Sebagai bagian dari grup usaha BUMN di sektor industri pertahanan (Defend ID), perusahaan ini merupakan satu-satunya anak perusahaan dari PT Pindad (Persero) yang telah berdiri sejak tahun 1992. Ruang lingkup bisnis yang dijalankan oleh perusahaan mencakup bidang manufaktur, rekayasa (*engineering*), perdagangan, pemborongan, serta pengembangan layanan kesehatan.

Fenomena terkait karakteristik pekerjaan, komunikasi kerja, dan beban kerja juga terjadi di PT Pindad Enjiniring Indonesia. Berdasarkan data *Key Performance Indicator* (KPI) tahun 2023–2024, terdapat variasi pencapaian kinerja antarpegawai dan antardivisi. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya perbedaan efektivitas kerja yang diduga dipengaruhi oleh kompleksitas pekerjaan, pola komunikasi kerja yang berlangsung, serta distribusi beban kerja yang belum merata, khususnya pada divisi yang mengalami kekosongan pegawai sehingga memicu terjadinya beban kerja ganda.

Sejumlah penelitian terdahulu memang telah membuktikan adanya pengaruh positif *job characteristics*, pengaruh komunikasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian yang tidak konsisten (*research gap*) masih ditemukan. Beberapa studi melaporkan bahwa karakteristik pekerjaan atau komunikasi organisasi bukan hanya selalu memberikan dampak yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, berkaitan dengan konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan (Nurtjahjono et al., 2020; Syafitri, 2024). Perbedaan temuan ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan dengan objek dan konteks yang berbeda, khususnya pada perusahaan industri strategis seperti PT Pindad Enjiniring Indonesia.

Di sisi lain, faktor yang tidak kalah penting yaitu beban kerja. Tingkat beban kerja yang seimbang mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal, sedangkan tingkat beban kerja yang terlalu berlebihan dapat berdampak pada potensi memicu rasa stres dan kelelahan kerja. Penelitian Wulandari et al. (2025) Mengemukakan bahwasanya Tingkat beban kerja yang

dikerjakan secara proporsional mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, karena pegawai memiliki kejelasan prioritas dan Ketersediaan waktu yang memadai untuk menyelesaikan tugas. Namun, Ketika beban kerja meningkat tanpa diimbangi dengan dukungan sumber daya yang memadai serta dunia kerja yang mendukung komunikasi yang memadai, kinerja cenderung menurun akibat munculnya kelelahan fisik dan psikologis (Sutarini et al., 2024). Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan kausal diantara pengelolaan beban kerja dengan performa pegawai.

Fenomena tersebut juga relevan dengan kondisi PT Pindad Enjiniring perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam sektor industri dan rekayasa dengan *job characteristics* yang kompleks dan tuntutan kinerja yang tinggi. Data *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan tahun 2023–2024 menunjukkan adanya variasi pencapaian kinerja antar divisi, yang mengindikasikan perbedaan efektivitas kerja dan potensi ketidakseimbangan beban kerja serta komunikasi internal. Kondisi ini menjadi fakta empiris yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam melihat bagaimana *job characteristics*, komunikasi kerja, maupun beban kerja yang secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai.

Peneliti memandang bahwa ketika pegawai diberikan pekerjaan dengan struktur yang jelas, otonomi yang memadai, serta tantangan yang sesuai dengan kompetensinya, maka pegawai cenderung menunjukkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap pekerjaannya. Kondisi ini menjadi sebab munculnya komitmen kerja lebih tinggi, dapat dampak akhirnya yaitu pada peningkatan

kualitas dan konsistensi kinerja. Pandangan ini selaras pada temuan Devilia et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kejelasan dan otonomi kerja memperkuat motivasi intrinsik pegawai.

Dari sudut pandang peneliti, komunikasi kerja dalam sebuah organisasi berperan sebagai penghubung utama antara kebijakan manajemen dan pelaksanaan kerja di lapangan. Peneliti menilai bahwa komunikasi secara terbuka dan dua arah tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun kepercayaan antara pimpinan dan pegawai. Kepercayaan ini menjadi sebab berkurangnya resistensi kerja dan meningkatnya kesediaan pegawai untuk mencapai target organisasi. Data Ningrum et al. (2024) yang menunjukkan penurunan kesalahan operasional hingga 18% memperkuat pandangan peneliti bahwa kualitas komunikasi memiliki dampak nyata terhadap efektivitas kerja.

Selanjutnya, peneliti berpandangan bahwasanya beban kerja merupakan faktor yang paling dirasakan langsung oleh pegawai dalam aktivitas kerja sehari-hari. Beban kerja yang seimbang dipersepsikan sebagai bentuk keadilan organisasi, sehingga mendorong pegawai bekerja lebih optimal. Sebaliknya, beban kerja berlebih dipandang sebagai penyebab utama kelelahan kerja yang secara perlahan menurunkan kinerja. Data Wulandari et al. (2025) dan Sutarini et al. (2024) memperkuat perspektif peneliti bahwasanya ketidakseimbangan beban kerja tidak hanya menurunkan kinerja, tetapi juga berpotensi mengganggu keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Berpijak pada fenomena lapangan, fakta empiris, serta kesenjangan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, penelitian ini menjadi sangat krusial untuk dilaksanakan. Studi ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana desain pekerjaan yang tepat, sistem komunikasi yang efektif, serta tata kelola beban kerja yang seimbang dapat menjadi determinan utama dalam mengakselerasi kinerja pegawai. Kontribusi penelitian ini tidak sekadar berfokus pada aspek administratif pengelolaan, melainkan juga berorientasi pada pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan mampu menyajikan rekomendasi praktis yang aplikatif bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara berkesinambungan.

Berdasarkan telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, ditemukan adanya *research gap* yang ditunjukkan oleh inkonsistensi hasil mengenai pengaruh *job characteristics*, komunikasi kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel masih bersifat dinamis dan belum mencapai konsensus empiris yang seragam. Sebagai contoh, dalam aspek beban kerja, Aliefarrafi et al. (2026) mengungkapkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil tersebut menunjukkan arah temuan yang berbeda dengan penelitian Sap dan Wati (2022), yang secara spesifik menekankan bahwa komunikasi kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Inkonsistensi hasil dari

berbagai studi ini menjadi dasar urgensi penelitian untuk menelaah kembali fenomena tersebut dalam konteks yang spesifik.

Peneliti memilih PT Pindad Enjiniring Indonesia sesuai dengan objek penelitian dikarenakan perusahaan termasuk salah satu entitas yang bergerak dalam dalam sektor industri pertahanan, seperti *Defend.Id* serta merupakan satu-satunya anak perusahaan PT Pindad (Persero) yang berdiri sejak tahun 1992. Di bidang pekerjaan yang dijalankan diantara nya Manufaktur, Enjiniring, perdagangan, pemborongan, pengembangan (*develover*) dan pengembangan bidang kesehatan.

Di bawah ini merupakan data pencapaian kinerja atau *key performance indicator* (KPI) Tahun 2023 dan 2024:

Tabel 1.1
Data Pencapaian Kinerja

Tahun 2023		Tahun 2024	
Divisi	Pencapaian KPI	Divisi	Pencapaian KPI
		Akuntansi, Keuangan	
Akuntansi & Keuangan	76%	Perencanaan dan Kinerja Perusahaan	75%
Bisnis Regional 1	95%	Bisnis Regional 1	91%
Bisnis Regional 2	95%	Bisnis Regional 2	79%
Enjiniring, Mutu & K3LH	85%	Enjiniring, Rencalpor & Gudang	92%
Pemasaran & Penjualan	90%	Mutu & K3LH	
Perencanaan & Kinerja		Pemasaran & Penjualan	93%
Perusahaan	75%	Pengadaan	87%
Pengadaan	94%	Pengadaan	97%

Satuan Pengawasan Intern	88%	Satuan Pengawasan Intern	100%
Sekretaris Perusahaan	82%	Sekretaris Perusahaan	98%
Sumber Daya Manusia	87%	Sumber Daya Manusia	94%

Sumber : Data KPI PT Pindad Enjiniring Indoensia (2023 dan 2024)

Berdasarkan data *Key Performance Indicator* (KPI) PT Pindad *Engineering* Indonesia tahun 2023–2024 pencapaian KPI setiap divisi di PT Pindad Enjiniring Indonesia pada tahun 2023–2024 menunjukkan adanya fluktuasi. Pada tahun 2023, KPI tertinggi dicapai oleh Divisi Bisnis Regional 1 dan Bisnis Regional 2 sebesar 95%, sedangkan yang terendah adalah Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan sebesar 75%.

Pada tahun 2024, KPI tertinggi dicapai oleh Divisi Satuan Pengawasan Intern sebesar 100%, sementara yang terendah tetap sebesar 75% pada Divisi Akuntansi, Keuangan, Perencanaan dan Kinerja Perusahaan. Data tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja antar divisi masih bervariasi dari tahun ke tahun.

Penelitian ini memiliki urgensi yang signifikan untuk dilaksanakan, mengingat secara teoretis diharapkan mampu memberikan kontribusi substantif terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya pada diskursus mengenai pengaruh **job characteristics**, komunikasi kerja, serta beban kerja terhadap kinerja pegawai. Kajian ini diorientasikan untuk mengelaborasi pemahaman komprehensif mengenai bagaimana perancangan desain pekerjaan yang presisi, efektivitas sistem

komunikasi, serta tata kelola beban kerja yang proporsional mampu berimplikasi langsung terhadap perilaku operasional, motivasi, dan produktivitas pegawai di dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini diproyeksikan dapat memperkaya khazanah referensi empiris yang relevan dengan konteks perusahaan industri dan rekayasa, di mana sektor tersebut secara inheren dihadapkan pada tingkat kompleksitas tugas serta eskalasi tuntutan kinerja yang sangat tinggi.

Dilihat dari sisi empiris, hasil dari penelitian diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi PT Pindad Enjiniring Indonesia sebagai acuan evaluasi dan sebagai acuan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk menata kembali *job characteristics* agar lebih sesuai dengan kompetensi pegawai, memperkuat komunikasi kerja antarunit kerja, serta mengelola beban kerja secara optimal guna meminimalkan risiko kelelahan kerja. Oleh karena itu, berdasarkan hasil observasi pra penelitian yang telah dilaksanakan di PT Pindad Enjiniring Indonesia ini mampu menghasilkan rekomendasi yang bersifat aplikatif dan solutif dalam mendukung peningkatan efektivitas pelaksanaan kerja serta pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan dengan judul **“Pengaruh *Job Characteristics*, Komunikasi Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada PT Pindad Enjiniring Indonesia.”**

B. Identifikasi Masalah

Penelitian ini difokuskan untuk mengkaji secara empiris pengaruh *job characteristics*, komunikasi kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di PT Pindad Enjiniring Indonesia. Identifikasi masalah dalam penelitian ini diformulasikan berdasarkan hasil observasi pendahuluan, proses wawancara informal dengan sejumlah pegawai dan jajaran pimpinan, serta telaah komprehensif terhadap dokumen internal perusahaan yang relevan dengan spesifikasi pembagian tugas, pola komunikasi operasional, dan alokasi beban kerja. Berpijak pada elaborasi latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) di PT Pindad Enjiniring Indonesia belum sepenuhnya dirancang secara optimal, khususnya terkait variasi keterampilan, tingkat otonomi kerja, serta kejelasan umpan balik, sehingga berpotensi memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai.
2. Komunikasi kerja antara atasan dan pegawai di PT Pindad Enjiniring Indonesia belum berjalan secara optimal, sehingga masih terdapat informasi pekerjaan yang tidak tersampaikan secara jelas dan tepat waktu.
3. Komunikasi kerja antar pegawai, baik secara vertikal maupun horizontal, belum berjalan secara efektif dan merata, yang ditandai dengan adanya perbedaan pemahaman terhadap instruksi dan informasi pekerjaan.

4. Terdapat ketidakseimbangan beban kerja antar pegawai dan antar divisi, khususnya akibat adanya kekosongan pegawai pada beberapa divisi tertentu.
5. Kekosongan pegawai pada beberapa divisi menyebabkan terjadinya beban kerja ganda (*double job*) yang harus ditanggung oleh pegawai di divisi lain.
6. Peningkatan beban kerja tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan kerja yang dapat berdampak pada penurunan efektivitas dan kinerja pegawai, baik dari aspek kualitas maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.
7. Perbedaan tingkat beban kerja dan efektivitas komunikasi kerja antar pegawai diduga memengaruhi pencapaian kinerja pegawai secara keseluruhan.
8. Belum diketahui secara empiris pengaruh *job characteristics*, komunikasi kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di PT Pindad Enjiniring Indonesia.

C. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang difokuskan pada aspek-aspek manajemen SDM di lingkungan PT Pindad Enjiniring Indonesia. Fokus utama kajian berada pada ketiga variabel independen, yaitu *Job Characteristics*, komunikasi kerja, dan beban kerja serta satu variabel dependen, yakni kinerja pegawai. Penelitian ini tidak membahas seluruh aspek manajerial perusahaan secara menyeluruh, melainkan hanya terbatas pada aspek yang berkaitan dengan desain pekerjaan dan pola komunikasi organisasi, serta perilaku dan

pencapaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diemban.

Ruang lingkup penelitian pada variabel karakteristik pekerjaan dibatasi pada lima dimensi utama sesuai *Job Characteristics* model yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), yaitu:

1. Variasi Keterampilan (*Skill Variety*)
2. Identitas Tugas (*Task Identity*)
3. Signifikansi Tugas (*Task Significance*)
4. Otonomi (*Autonomy*)
5. Umpan Balik (*Feedback*). (Oldham, G. R., 1976)

Pengukuran hanya dilakukan pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi kelima dimensi tersebut, tanpa melakukan audit struktural secara manajerial terhadap desain pekerjaan perusahaan.

Pada aspek komunikasi kerja, penelitian ini dibatasi pada komunikasi internal yang berlangsung di lingkungan PT Pindad Enjiniring Indonesia, yang mencakup komunikasi vertikal diantara atasan dan bawahan, komunikasi horizontal antar pegawai maupun antarunit, serta komunikasi diagonal lintas fungsi. Komunikasi eksternal perusahaan dengan pelanggan, mitra kerja, maupun pihak luar lainnya tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian. Batasan ini ditetapkan agar penelitian tetap terfokus pada proses komunikasi internal yang berperan langsung dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan dan memengaruhi kinerja pegawai.

Pada aspek beban kerja, ruang lingkup serta batasan masalah pada penelitian ini difokuskan pada persepsi pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia terhadap tingkat beban kerja diterima dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Beban kerja yang dimaksud dibatasi pada jumlah pekerjaan, tingkat kesulitan tugas, serta tekanan waktu yang dirasakan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini tidak membahas beban kerja dari sudut pandang teknis operasional secara rinci maupun aspek kompensasi dan kebijakan perusahaan, melainkan hanya menelaah beban kerja sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM).

Variabel kinerja karyawan dibatasi pada kinerja individual (individual performance) yang meliputi aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta efektivitas, serta kemandirian dalam melaksanakan tugas sesuai standar operasional prosedur. Penelitian tidak mencakup penilaian objektif berdasarkan data penilaian kinerja formal perusahaan, tetapi menggunakan pendekatan persepsi pegawai sebagaimana yang umum digunakan dalam riset perilaku organisasi.

Batasan geografis penelitian ini hanya mencakup PT Pindad Enjiniring Indonesia sebagai objek penelitian, yang tergolong perusahaan yang bergerak dalam sektor industri dan rekayasa dengan karakteristik organisasi yang dinamis serta tuntutan pekerjaan yang kompleks. Batasan waktu penelitian difokuskan pada kondisi operasional perusahaan dan situasi lingkungan kerja pada periode tahun 2024–2025, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat

mencerminkan kondisi aktual dan terbaru yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, komunikasi kerja, beban kerja, serta kinerja pegawai di PT Pindad Enjiniring Indonesia.

Dengan adanya pembatasan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih terarah dan mendalam mengenai hubungan antara desain pekerjaan, mekanisme komunikasi internal, beban kerja, serta pencapaian kinerja pegawai di PT Pindad Enjiniring Indonesia. Batasan masalah ini juga mencegah perluasan topik yang berlebihan sehingga analisis dapat dilakukan secara ilmiah, sistematis, dan relevan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, perumusan masalah diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Job Characteristics* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia?
2. Apakah komunikasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT Pindad Enjiniring Indonesia?
4. Apakah *Job Characteristics*, komunikasi kerja, dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja pegawai PT Pindad Indonesia?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh komunikasi kerja terhadap pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *job characteristics*, komunikasi kerja, dan beban kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai PT. Pindad Enjiniring Indonesia.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

a. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara tidak langsung kepada masyarakat melalui peningkatan kinerja karyawan PT Pindad Enjiniring Indonesia. Peningkatan efektivitas sistem kerja dan komunikasi kerja diharapkan mampu mendukung terciptanya proses produksi dan layanan perusahaan yang lebih efisien, berkualitas, dan

profesional, sehingga memberikan dampak positif bagi kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap produk dan layanan perusahaan.

b. Bagi PT Pindad Enjiniring Indonesia

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai instrumen evaluasi sekaligus bahan pertimbangan komprehensif bagi jajaran manajemen PT Pindad Enjiniring Indonesia dalam merekonstruksi desain pekerjaan, mengelola alokasi beban kerja secara lebih proporsional, serta mengoptimalisasi efektivitas komunikasi internal antarunit operasional. Lebih lanjut, temuan empiris yang dihasilkan dari penelitian ini diproyeksikan mampu menjadi landasan fundamental dalam proses pengambilan keputusan strategis, khususnya yang berorientasi pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia, akselerasi koordinasi organisasional, serta peningkatan kinerja pegawai secara berkesinambungan.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan untuk meningkatkan wawasan dan pemahaman terkait manajemen sumber daya manusia, terutama untuk pengaruh karakteristik pekerjaan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi sarana bagi peneliti untuk menerapkan teori yang telah dipelajari secara praktis dan dapat memenuhi salah satu syarat akademik dalam menyelesaikan studi Strata 1.

d. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi sebagai referensi komprehensif sekaligus landasan empiris bagi pengembangan riset sejenis di masa mendatang. Temuan serta konstruksi kerangka teoretis yang dihasilkan dapat diutilisasi sebagai instrumen komparasi, substansi kajian, maupun pijakan analitis untuk mengintegrasikan variabel-variabel baru serta mengekspansi ruang lingkup penelitian pada lanskap organisasi yang berbeda. Melalui implikasi tersebut, eksistensi penelitian ini diproyeksikan mampu mendistribusikan kontribusi akademis dan praktis yang substansial bagi kemajuan diskursus keilmuan dalam ranah manajemen sumber daya manusia.

G. Jadwal Penelitian

Berdasarkan garis waktu, penelitian ini dilakukan terhitung mulai dari bulan Januari tahun 2026. Untuk lebih detailnya peneliti menuangkannya dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
Jadwal Penelitian

No	Bulan	2025		2026							
	Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu
1	Pengajuan Judul										
2	Pengajuan Proposal										
3	Bimbingan Proposal										
4	Seminar Proposal										

5	Revisi Proposal										
6	Bimbingan Skripsi										
7	Penulisan Akhir Naskah Skripsi										
8	Penulisan Akhir Skripsi										
9	Pendaftaran Munaqosyah										
10	Munaqosyah										
11	Revisi Skripsi										

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2025)

H. Sistematik Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini dikonstruksi secara komprehensif dan terstruktur ke dalam lima bab utama yang saling terintegrasi. Bab I menguraikan landasan fundamental penelitian, yang mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan ruang lingkup penelitian, tujuan, serta signifikansi atau manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini. Selanjutnya, Bab II mengelaborasi landasan teoretis yang menjadi pijakan utama, memuat tinjauan literatur atau teori-teori terkait, komparasi dengan hasil penelitian terdahulu, konstruksi kerangka pemikiran, serta formulasi hipotesis. Pada Bab III, dideskripsikan kerangka operasional dan metodologis yang meliputi spesifikasi jenis dan sumber data, penetapan populasi dan teknik penarikan sampel, definisi operasional variabel, instrumen pengumpulan data, serta metode analisis data yang diaplikasikan. Kemudian, Bab IV memaparkan

representasi umum terkait objek penelitian, menyajikan interpretasi dari hasil pengolahan dan analisis data, serta memberikan elaborasi mendalam mengenai temuan empiris secara komprehensif. Terakhir, Bab V merangkum konklusi akhir dari serangkaian hasil penelitian, mengidentifikasi keterbatasan yang dijumpai selama proses investigasi, serta menyajikan saran maupun rekomendasi konstruktif yang dapat menjadi rujukan bagi penelitian lanjutan.

