

HUBUNGAN ANTARA *ORGANIZATIONAL CLIMATE* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA OPERATOR CEVD (*COMPONENT EXPORT VANNING DIVISION*) PT TOYOTA MOTOR MANUFACTURING

INDONESIA

FANY ELFIDA

ABSTRAK

Produktivitas dapat dilihat melalui kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawannya. Sebagai pelaksana yang secara langsung melakukan proses produksi, perilaku kerja karyawan tentu saja akan mempengaruhi hasil kerja organisasi pada akhirnya. Ketika perilaku kerja karyawan positif maka karyawan akan dapat menunjukkan performa kerja yang baik, namun sebaliknya ketika perilaku kerja negatif maka performa kerja yang ditunjukkan akan menjadi kurang baik. Karyawan yang kurang berkonsentrasi, tidak bersemangat atau merasa jenuh pada pekerjaannya memungkinkan adanya perasaan kurang terikat (*engage*) pada pekerjaan, sehingga menghasilkan perilaku kerja yang kurang positif. Perasaan terikat (*engage*) pada pekerjaan lebih dikenal dengan istilah *work engagement*. *Work engagement* yang dimiliki tidak selalu berada dalam keadaan statis, namun dipengaruhi oleh *resources* yang ada pada organisasi. Salah satu *resources* tersebut adalah *organizational climate*. Oleh karena itu, penelitian ini ingin melihat bagaimana hubungan antara *organizational climate* dengan *work engagement*.

Penelitian dilakukan melalui pendekatan kuantitatif noneksperimental dengan menggunakan metode penelitian korelasional. Penelitian ini dilakukan kepada 94 orang karyawan yang menjabat sebagai operator pada CEVD (*Component Export Vanning Division*) PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Sedangkan teknik sampling yang digunakan adalah sampling acak proporsional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara *organizational climate* dengan *work engagement*, namun kekuatan korelasi kedua variabel tergolong rendah. Seluruh responden merasakan *organizational climate* yang ada pada organisasi sebagai sesuatu yang *favorable* dan sebagian besar responden memiliki *work engagement* yang tinggi.

Kata Kunci: *Organizational Climate, Work Engagement, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia*

PENDAHULUAN

Di Indonesia, kegiatan ekspor sedang menjadi perhatian bagi pemerintah, khususnya oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Menurut data ekspor-impor tahun 2012 dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, komoditi otomotif termasuk ke dalam sepuluh komoditi ekspor utama disamping komoditi hasil hutan, sawit, alas kaki, karet, kopi, maupun kakao dalam kategori komoditi non migas. (kemendag.go.id). Salah satu organisasi yang bergerak dalam sektor non migas, khususnya dalam bidang otomotif adalah PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Dalam kegiatan ekspor otomotif di Indonesia, PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia memberikan kontribusi terbesar, yaitu sekitar 70% dari total ekspor komoditi otomotif yang dikirimkan ke berbagai negara (Risbiani Fardaniah, 2014).

Kegiatan ekspor dilakukan pada pabrik PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang berlokasi di Sunter I, Jakarta melalui CEVD (*Component Export Vanning Division*). Pada CEVD (*Component Export Vanning Division*), proses produksi yang dilakukan adalah pengecekan komponen berdasarkan jumlah (*shortage*), jenis (*mismatch*), dan kualitas (*quality*) serta proses pengemasan (*packing*) hingga pengiriman (*vanning*). Proses produksi ini dilakukan oleh karyawan yang menjabat sebagai operator.

Peranan operator sangat penting dalam proses produksi di CEVD karena operator merupakan pelaksana dalam proses produksi. Operator terlibat langsung dengan pelaksanaan proses produksi dan memiliki tanggung jawab terhadap kualitas produk yang akan dikirimkan. Permasalahan-permasalahan terkait kualitas produksi tentu saja berhubungan dengan perilaku kerja operator ketika berada pada lokasi kerja. Bagaimana operator melakukan pekerjaannya akan mempengaruhi hasil produksi.

Dalam proses produksi, tidak dapat dipungkiri adanya kemungkinan terjadinya kendala dalam proses produksi. Kendala tersebut akan memberikan dampak bagi produktivitas organisasi. Menurut Schemerhorn (2010) keberhasilan atau seberapa baik performa suatu organisasi dapat dilihat dari produktivitasnya.

Produktivitas merupakan kuantitas dan kualitas performa kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang digunakan (Schemerhorn, 2010).

Berdasarkan data administratif CEVD, total komponen yang di ekspor dari CEVD pada tahun 2012 mencapai 132.242 *cases*, di tahun 2013 mengalami peningkatan menjadi 137.514 *cases* dan pada tahun 2014 sebanyak 137.554 *cases*. Hal tersebut menunjukkan adanya peningkatan dari segi kuantitas performa karena produksi yang dilakukan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir mengalami peningkatan.

Pada kualitas performa ditunjukkan melalui ada tidaknya keluhan atau klaim dari pelanggan. Klaim yang disampaikan oleh importer berhubungan dengan adanya kekeliruan *part* yang diterima dengan *part* yang dipesan. Berdasarkan data wawancara kepada pihak manajemen CEVD, terdapat penurunan jumlah klaim importer yang terlihat dari peningkatan target ppm. Ppm adalah *part per million*, atau dapat dikatakan batas maksimal part yang keliru berdasarkan jumlah part yang dikirimkan. Pada periode 2013-2014 lalu, batas ppm sebesar 10ppm namun CEVD meningkatkan kinerja sehingga kekeliruan tidak lebih dari 8ppm pada periode 2014-2015. Namun, manajemen menjelaskan meskipun sudah terdapat peningkatan dalam performa organisasi, manajemen CEVD masih terus melakukan usaha untuk menurunkan jumlah ppm setiap tahunnya. Salah satu cara untuk melakukan mengatasi permasalahan klaim adalah dengan melakukan investigasi permasalahan terkait klaim yang diterima. Berdasarkan hasil investigasi, kemungkinan permasalahan atau kekeliruan yang terjadi dapat muncul karena proses kerja, metode dan peralatan yang digunakan, atau keliru kerja dari operator.

Dalam penelitian ini hanya difokuskan pada permasalahan klaim berdasarkan segi perilaku kerja operator. Klaim importer dapat muncul salah satunya karena adanya kekeliruan yang dilakukan operator ketika bekerja. Kekeliruan tersebut menghasilkan performa kerja yang kurang optimal sehingga terjadi kesalahan-kesalahan yang akhirnya menimbulkan klaim dari pihak importer. Padahal ketika perilaku kerja operator positif maka operator akan dapat menunjukkan performa kerja yang baik, namun sebaliknya ketika perilaku kerja negatif maka performa kerja yang ditunjukkan akan menjadi kurang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen CEVD (*Component Export Vanning Division*), terdapat kemungkinan-kemungkinan yang menjadi penyebab operator melakukan kekeliruan kerja. Dijelaskan bahwa operator juga mengalami kondisi kurang berkonsentrasi ketika bekerja, kemudian pekerjaan operator yang sama setiap harinya dapat memunculkan perasaan jenuh dan bosan, selain itu ketika operator memiliki permasalahan baik terkait pekerjaan maupun diluar pekerjaan, operator akan merasa terganggu ketika bekerja dan menjadi kurang nyaman. Kondisi-kondisi tersebut menunjukkan hubungan operator dengan pekerjaannya. Kondisi itu memungkinkan adanya perasaan kurang terikat (*engage*) pada pekerjaan, sehingga menghasilkan perilaku kerja yang kurang positif.

Work engagement adalah kondisi pikiran yang positif dan terpuaskan ketika memikirkan pekerjaan, yang dicirikan melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; dalam Bakker, 2009). *Vigor* ditunjukkan melalui tingginya energi dan ketahanan mental ketika bekerja, kesediaan untuk berusaha dalam pekerjaannya, dan mampu bertahan ketika menghadapi kesulitan. *Dedication* ditunjukkan melalui keterlibatan yang kuat dalam pekerjaannya dan memiliki rasa memahami, antusias, terinspirasi, bangga dan tertantang dalam pekerjaannya. Sedangkan *absorption* ditunjukkan melalui adanya konsentrasi penuh dan merasa bahagia dalam pekerjaannya, juga waktu terasa cepat berlalu hingga individu mengalami kesulitan untuk menghentikan pekerjaannya.

Namun, kondisi-kondisi yang menunjukkan operator kurang terikat (*engage*) dengan pekerjaannya tidak terjadi setiap saat. Pada saat karyawan memiliki *work engagement* yang baik, diketahui karyawan menunjukkan adanya semangat ketika bekerja hingga meminta izin untuk bekerja lembur pada atasan. Padahal kerja lembur biasanya merupakan tugas lebih yang diberikan oleh atasan. Selain itu, operator juga menunjukkan rasa gigih dan pantang menyerah dalam menyelesaikan kendala pekerjaannya. Hal tersebut terlihat dari inisiatif operator yang bertanya kepada atasan agar kendala dapat segera diatasi dan operator dapat melanjutkan pekerjaannya.

Work engagement yang dimiliki operator tidak selalu berada dalam keadaan tinggi maupun keadaan rendah, namun dipengaruhi oleh *resources* yang ada pada organisasi. Dalam CEVD bagaimana *work engagement* yang dimiliki operator dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dimana operator bekerja, sehingga peningkatan kondisi lingkungan kerja juga menjadi perhatian organisasi.

Lingkungan dimana operator bekerja merupakan salah satu jenis *job resources*. *Job resources* mengacu pada aspek pekerjaan secara fisik, sosial atau organisasi yang mengurangi *job demands* dan resiko fisik atau psikis terkait, berfungsi dalam mencapai tujuan pekerjaan, serta menstimulasi perkembangan personal dan pembelajaran (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; dalam Bakker 2009).

Lingkungan dimana operator bekerja akan dipersepsi oleh operator dan membentuk pengalaman pada kondisi yang ada pada lingkungan kerjanya. Kondisi-kondisi pada lingkungan kerja dapat ditunjukkan melalui *structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standard, conflict*, dan *identity* yang ada pada lokasi kerja operator. Persepsi karyawan terhadap kondisi-kondisi pada lingkungan kerja ini akan membentuk penghayatan karyawan terhadap iklim organisasi atau *organizational climate*.

Litwin dan Stringer (1968; dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan *organizational climate* sebagai suatu konsep yang menggambarkan sifat subjektif atau kualitas dari lingkungan organisasi, dimana aspek-aspeknya dapat dipersepsi dan dialami oleh anggota organisasi serta dapat diukur melalui suatu kuesioner yang tepat (Litwin and Stringer, 1968; dalam Roderic Gray, 2007).

Litwin dan Stringer (1968; dalam Roderic Gray, 2007) menjelaskan *organizational climate* melalui sembilan dimensi. Sembilan dimensi tersebut adalah *structure* (perasaan yang dimiliki oleh karyawan terkait batasan di dalam kelompok, aturan, kebijakan, dan prosedur yang ada, serta seberapa ketat peraturan tersebut mengikat), *responsibility* (perasaan karyawan untuk menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri dan bebas dalam mengambil keputusan sehingga mendorong dirinya menyelesaikan permasalahan sendiri), *reward* (perasaan karyawan terkait penghargaan untuk pekerjaan yang dilakukan melalui keadilan dalam upah kerja

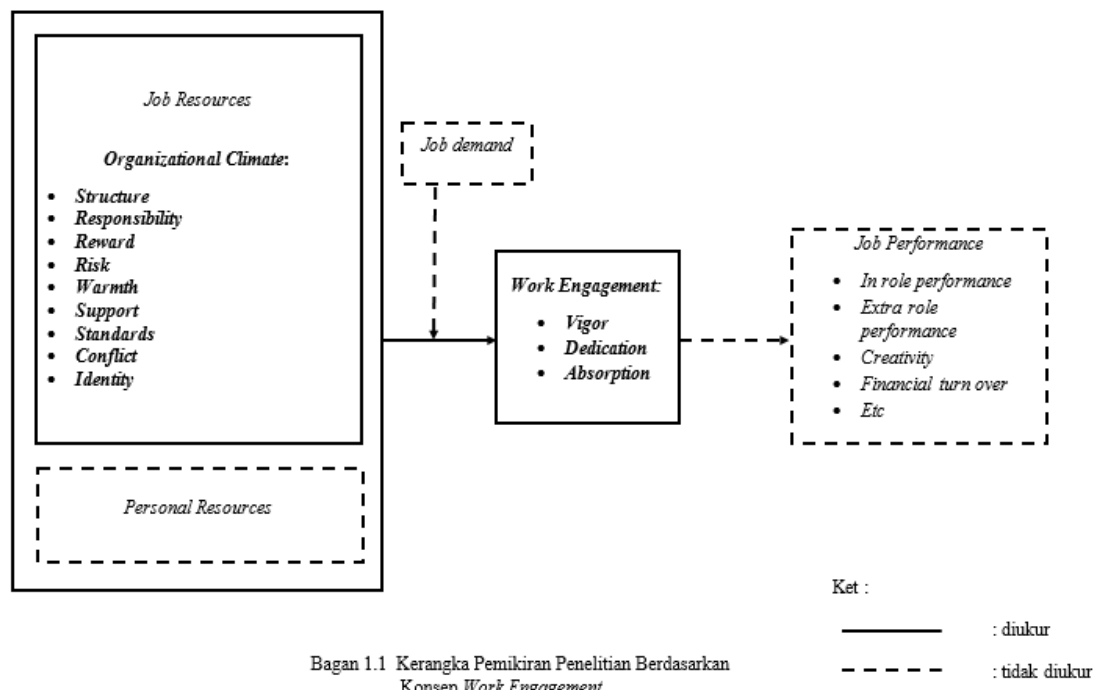
dan promosi jabatan), *risk* (perasaan yang muncul dari tantangan atau resiko yang ada pada pekerjaan dan organisasi dan perasaan menghadapi tantangan tersebut), *warmth* (perasaan yang muncul dari atmosfer kelompok, rasa solidaritas dalam organisasi dan diterima oleh kelompok sosial), *support* (rasa percaya dan dukungan dalam organisasi yang muncul ketika karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan menunjukkan dukungan timbal balik dari atasan maupun bawahan), *standards* (perasaan mengenai pentingnya tujuan dan standar performa, pandangan mengenai pekerjaan yang baik dan tantangan yang muncul dari tujuan personal dan kelompok), *conflict* (perasaan untuk menghadapi permasalahan secara terbuka, bukan menghindari permasalahan), *identity* (perasaan dimana individu menjadi bagian dari organisasi dan anggota kelompok yang bernilai dan penting).

Berdasarkan kuesioner data awal yang diberikan kepada operator, diketahui bahwa masih diperoleh keluhan-keluhan yang dirasakan operator CEVD (*Component Export Vanning Division*) PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia terkait *organizational climate*. Keluhan-keluhan yang dirasakan oleh operator antara lain adanya aturan-aturan kerja yang sangat ketat dalam segala bentuk aktivitas dalam lingkungan organisasi, belum adanya penghargaan terkait prestasi kerja atau penilaian kinerja karyawan, pada beberapa tugas terdapat resiko pekerjaan yang menimbulkan kekhawatiran bagi operator, lalu pekerjaan yang dilakukan sangat monoton dan tidak ada perbedaan kerja setiap harinya, padahal apabila pekerjaan lebih menantang operator mengaku lebih bersemangat dan penasaran untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut. Selain itu, konflik-konflik yang diperhatikan hanya pada permasalahan kerja saja, sedangkan pada konflik-konflik di luar pekerjaan kurang diperhatikan. Padahal konflik-konflik di luar pekerjaan juga mempengaruhi relasi dan interaksi operator pada lokasi kerja. Dalam hal standar kerja, beberapa operator masih merasa bingung dengan batasan standar yang ada meski organisasi sudah mendeskripsikan dengan jelas.

Keluhan-keluhan pada *organizational climate* tersebut mungkin saja menjadi pemicu perasaan kecewa terhadap organisasi sehingga *organizational climate* yang ada dirasa tidak menyenangkan atau dapat dikatakan *unfavorable*. Kondisi *organizational climate* yang *unfavorable* memungkinkan *work*

engagement yang dimiliki operator menjadi kurang baik, sehingga operator menjadi kurang *engage* dengan pekerjaannya.

Sejalan dengan paparan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara *orgnizational climate* dengan *work engagement* pada CEVD (*Component Export Vanning Division*) PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, melalui penelitian yang berjudul “Hubungan Antara *Organizational Climate* Dengan *Work Engagement* Pada Operator CEVD (*Component Export Vanning Division*) PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia”.



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian Berdasarkan Konsep *Work Engagement*

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui pendekatan kuantitatif non-eksperimental, yaitu tipe pendekatan penelitian deskriptif yang mengumpulkan data kuantitatif untuk digunakan dalam mendeskripsikan variabel yang diukur (Christensen, 2007). Rancangan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *correlational study*, yaitu suatu studi atau penelitian yang menarik gambaran seberapa besar hubungan yang ada di antara dua variabel terukur (Christensen, 2007). Menurut Christine P. Dancy dan John Reidy (2007) studi korelasional bertujuan untuk menemukan apakah terdapat hubungan diantara variabel, arah dari hubungan

tersebut apakah positif, negatif, atau nol, serta kekuatan hubungan diantara kedua variabel itu.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang menjabat sebagai operator pada CEVD (*Component Export Vanning Division*) di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik probability sampling, yang memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel, melalui teknik sampling acak proporsional. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 94 orang.

Pegukuran

Alat ukur yang digunakan berupa kuesioner *organizational climate* yang diadaptasi dari alat ukur *organizational climate* berdasarkan teori Litwin dan Stringer (1968) yang berjumlah 38 item pernyataan dan kuesioner *work engagement* yang diadaptasi dari alat ukur *work engagement* berdasarkan konsep teoritik dari Schaufeli dan Bakker (2003) yang berjumlah 17 item pernyataan. Selain itu terdapat biodata responden yang meliputi nama, usia, jenis kelamin, departemen atau *section*, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

HASIL

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *organizational climate* memiliki korelasi positif dengan variabel *work engagement*, namun kekuatan korelasi diantara variabel *organizational climate* dengan variabel *work engagement* tergolong rendah.
2. Secara umum, seluruh responden merasakan *organizational climate* yang ada pada organisasi *favorable*, tetapi terdapat dua dimensi yang masih perlu diperhatikan yaitu dimensi *responsibility* dan *risk*.
3. Sebagian besar responden memiliki *work engagement* yang tinggi, namun dimensi *absorption* perlu menjadi perhatian karena memiliki skor yang lebih rendah dibandingkan dengan dimensi *vigor* dan *dedication*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Aamodt, Michael G. 2007. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach 5th Edition*. Belmont: Thomson Wadsworth
- Atkinson and Hilgard. 2009. *Introduction to Psychology 15th Edition*. Hampshire: Cengage Learning EMEA
- Christensen. 2007. *Experimental Methodology 10thed*. USA: Pearson Education, Inc.
- Davis, Keith. 1981. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior 6th Edition*. Arizona: McGraw-Hill
- Dancey, Christine P. dan John Reidy. 2007. *Statistics Without Maths for Psychology 4th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited
- Fraenkel, J. & Wallen, N. 1993. *How to Design and evaluate research in education 2nd edition*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Gravetter, Frederick J. dan Larry B Wallnau. 2010. *Statistics for the Behavioral Sciences 8th edition*. New York: Wadsworth
- Gray, Roderic. 2007. *A Climate of Success. Creating The Right Organizational Climate For High Performance*. Jordan Hill: Elsevier
- Kerlinger, R.N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow .2003. *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*. New York: McGraw-Hill
- Nana Syaodih Sukmadinata. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Riggio, Ronald E. 2007. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology 5th Edition*. Upper Saddle River: Pearson Education
- Sudjana. 2005. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Schermerhorn, John R. 2010. *Introduction to Management 10thed*. Singapore: John Wiley & Sons
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat

Jurnal

- Ajzen, Icek. 2012. *Martin Fishbein's Legacy : The Reasoned Action Approach*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 640:11
- Bakker, Arnold B. Dan Evangelia Demerouti. 2008. *Towards a model of work engagement*. Career Development International Vol. 13 No. 3, 2008 pp. 209-223 Emerald Group Publishing Limited
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter dan Toon W. Taris. 2008. *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. Vol. 22, No. 3, July-September 2008, 187-200
- Bakker, A.B. 2009. Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, Arnold B. 2011. *An Evidence-Based Model of Work Engagement*. Current Directions in Psychological Science 20(4) 265– 269
- Demerouti, Evangelia dan Rusell Cropanzano. 2010. *From Thought to Action: Employee Work Engagement And Job Performance*. Pp. 147-163 in *Work*

- Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research.* (Arnold B. Bakker dan Michael P. Leiter) Psychology Press, New York
- Febrianti, Feny Citra. 2007. *Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi.* Psikologi Unpad: Jatinangor [Skripsi]
- Kanten, Pelin dan Funda Er. 2013. *The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises.* The Macrotheme Review 2(4), Summer 2013
- Patterson, et al. 2005. *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation.* J. Organiz. Behav. 26, 379–408 (2005) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.312
- Schaufeli, Wilmar dan Arnold Bakker. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual.* [Version 1, November 2003]Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker dan Marisa Salanova. 2006. *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study.* Educational and Psychological Measurement Volume 66 Number 4 August 2006 701-716
- Syahidu, Surifman. 2014. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Work Engagement.* Psikologi Unpad: Jatinangor [Tesis]

Website

2012. *Toyota Motor Manufacturing Indonesia, is it your way?.* [Online]. Available at <http://careernews.web.id/careernews/event/view/1392-Toyota-Motor-Manufacturing-Indonesia-is-it-your-way> (diakses 4 Desember 2014 pukul 22.22)
2015. *Company Milestones.* [Online]. Available at <http://www.toyotaindonesiamanufacturing.co.id/corporate/company-milestone#&slider1=8> (diakses pada 14 Mei 2015 pukul 20.10)
- Achmad Dwi Afriyadi. *Sektor Otomotif Bakal Dominasi Ekspor Tanah Air.* 9 Mar 2015. Available at <http://bisnis.liputan6.com/read/2188052/sektor-otomotif-bakal-dominasi-ekspor-tanah-air> (diakses pada 27 Mei 2015)
- Jobscdc. 2014. *PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia-New Employee Development Program October 2014.* [Online]. Available at <http://www.jobscdc.com/2014/10/pt-toyota-motor-manufacturing-indonesia.html> (diakses 2 Januari 2014)
- KBBI Online. 2015. *Definisi ekspor.* Available at <http://kbbi.web.id/ekspor> (diakses pada 27 Mei 23.00)
- Kemendag. 2012. *Negara Tujuan Ekspor 10 Komoditi Utama.* Available at <http://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/10-main-and-potential-commodities/10-main-commodities> (diakses pada 27 Mei 2015)
- Milestones.* [Online]. Available at <http://www.toyota.astra.co.id/corporate-information/profile/#Milestones> (diakses 30 Desember 2014)
- Risbiani Fardaniah. 2014. *Industri Otomotif Bakal Jadi Unggulan export.* Minggu, 19 Oktober 2014. Available at <http://www.antarane.ws.com/berita/459529/industri-otomotif-bakal-jadi-unggulan-ekspor> (diakses pada 28 Mei 00.15)