

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 *Human Resource Management***

Menurut Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah praktek dan kebijakan yang meliputi 'manusia' atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk merekrut, memilih, melatih, memberi penghargaan, dan mengevaluasi (Dessler, 2008, p.2). Banyak ahli mengatakan bahwa terdapat lima fungsi dasar dalam aktivitas manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasi, menyusun kepegawaian, memimpin, dan mengontrol. Kelima fungsi ini mencerminkan proses manajemen. Beberapa kegiatan spesifik yang melibatkan masing-masing fungsi (Dessler, 2008, p.2).

Manajemen sumber daya penting bagi seluruh manajer karena adanya beberapa alasan diantaranya, dengan adanya petunjuk dari pengetahuan ini dapat membantu seseorang dalam menghindari kesalahan personil yang tidak diinginkan (mis: mempekerjakan orang yang salah) ketika sedang mengelola perusahaan. Manajemen sumber daya juga dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat membantu memastikan bahwa anda mendapatkan hasil melalui karyawan. Perlu digaris bawahi bahwa hal ini akan tercapai apa bila perusahaan mempekerjakan orang yang tepat dalam pekerjaan yang tepat serta memotivasi, menilai dan dapat mengembangkan mereka (Dessler, 2013).

### 2.1.2 *Human Resource Management Function*

Beberapa kegiatan spesifik yang melibatkan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Dessler, 2008, p.2):

1. *Planning*, seperti menentukan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana.
2. *Organizing*, seperti memberikan masing-masing karyawan tugas yang spesifik, menentukan departemen, mendelegasikan kepemimpinan kepada bawahan, menentukan saluran dari kepemimpinan dan komunikasi, mengkoordinasi pekerjaan dari bawahan.
3. *Staffing*, seperti menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut karyawan berpotensi, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, mengkompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, memberi penyuluhan kepada karyawan, serta melatih dan mengembangkan karyawan.
4. *Leading*, seperti membantu yang lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, menjaga moral, serta memotivasi bawahan.
5. *Controlling*, seperti menetapkan standar kuota penjualan, kualitas standar atau level produksi, mengecek untuk melihat bagaimana kinerja yang aktual jika dibandingkan dengan standar-standar tersebut, serta menggunakan kegiatan korektif yang dibutuhkan.

Konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menampilkan aspek 'manusia' atau personal dari tugas para manajemen, meliputi (Dessler, 2008, p.2):

1. Melakukan analisis (menentukan kebiasaan dalam setiap pekerjaan karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan karyawan dan merekrut kandidat.

3. Memilih kandidat.
4. Mengorientasi dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola gaji karyawan baru.
6. Menyediakan insentif dan keuntungan
7. Mengevaluasi kinerja
8. Mengkomunikasikan (mewawancarai, membimbing, dan mendisiplinkan).
9. Melatih dan mengembangkan calon manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

### **2.1.3 Aktivitas Perencanaan *Human Resource Management***

Dalam perencanaan suatu aktivitas sumber daya manusia, seorang manajer harus melakukan (Kinicki & Kreitner, 2009 : 276):

1. *Attract*: Pada tahapan *attract* ada 2 yaitu, memerlukan perencanaan sumber daya manusia dan melakukan rekrutment serta pemilihan orang.
  - a. Dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu mengerahui kebutuhan karyawan saat ini. Hal ini dapat diperoleh dengan membuat analisa pekerjaan dan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Analisa pekerjaan dapat dilakukan dengan observasi dan analisa terhadap elemen dasar pada suatu pekerjaan, sedangkan untuk deskripsi pekerjaan adalah kesimpulan dari suatu pekerjaan tersebut dilakukan. Kemudian untuk spesifikasi pekerjaan adalah kualifikasi minimum seseorang agar mampu menyelesaikan pekerjaan.

- b. Memprediksi kebutuhan karyawan masa depan. Hal ini yaitu merencanakan kebutuhan organisasi terhadap karyawan baru. Dalam hal ini tentunya perlu mengetahui mengenai visi, misi perusahaan agar mampu mendapatkan karyawan yang sesuai. Kemudian melihat kemungkinan dari sumber memperoleh suatu pekerja. Sumber ini dapat diperoleh dari internal maupun eksternal perusahaan.

Ada 4 faktor yang harus diketahui dalam menentukan strategi sumber daya manusia, yaitu:

- a. *Labor Relations*: Dalam hal ini seorang karyawan dapat dipengaruhi atas serikat kerja. *National Labor Relations Boards* dimana membuat karyawan dalam menentukan atau memilih serikat kerja dan memiliki *Collective Bargaining*. Yang dimaksud dengan *Collective Bargaining* adalah negosiasi antara pihak manajemen dengan karyawan mengenai kebijakan kompensasi, keuntungan, kondisi kerja dan keamanan dalam bekerja.
- b. *Compensation & Benefits*: Pada tahun 1938 di Amerika telah diterapkan upah minimum karyawan. Selain itu juga telah ditentukan jumlah maksimal waktu kerja.
- c. *Health & Safety*: Hal ini menjelaskan mengenai kebijakan karyawan dalam menjaga keselamatan karyawan dalam bekerja terutama ketika melakukan pekerjaan yang berbahaya.

- d. *Equal Employees Opportunity*: Dimana setiap karyawan tidak diberikan deskriminasi. Deskriminasi yang dimaksud adalah ketika melakukan perekrutan dan promosi karena hal yang tidak relevan terhadap pekerjaan seperti warna kulit dan lainnya.
2. *Develop*: Yang dimaksud dengan *develop* adalah melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Suatu pelatihan dan pengembangan akan efektif jika berdasarkan pembelajaran mengenai fakta dan keterampilan. Pembelajaran fakta yang dimaksud adalah mengetahui peraturan pekerjaan atau sesuai dengan hukum, melalui video, catatan buku. Sedangkan untuk pembelajaran keterampilan mengacu pada pengembangan hubungan *interpersonal* atau menggunakan metode baru seperti diskusi, berakting, maupun memberikan praktek bekerja yang lebih baik.
3. *Retain*: Dalam hal ini yaitu melakukan penilaian kinerja yaitu dapat dilihat berdasarkan menilai kinerja karyawan dan memberikan atau menyediakan agar karyawan mau memberikan masukan dan menerima saran.

#### **2.1.4 Generation Y**

Generasi *Millennial*, atau yang biasa dikenal dengan Generasi Y atau *Echo Boomers*, adalah mereka yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan 1999. Walaupun, disebut sebagai generasi "*Echo Boomers*" dikarenakan banyaknya kesamaan mereka dengan generasi *Baby Boomers*, Generasi Millennial ini terlihat sangat berbeda mulai dari fisik (*piercing, tattoo*) dan alat alat elektronik yang digunakan seperti *ipod, smartphone, dan laptop*. Mereka lebih mementingkan teknologi karena mereka dibesarkan di lingkungan yang penuh dengan teknologi,

yang mengakibatkan mereka mudah beradaptasi dengan perubahan (Kapoor & Solomon, 2011).

Generasi *Millennial* ini lebih memilih bekerja sama dibandingkan bekerja secara individu dan mereka lebih suka untuk mengikuti petunjuk asalkan mereka diberikan kebebasan dalam cara menyelesaikan pekerjaan mereka (Kapoor & Solomon, 2011).

Menurut (Spiro,2006), Generasi *Millennial* ini ingin langsung memberi dampak secepatnya dalam pekerjaan mereka dan mencari kesempatan untuk secepatnya mendapatkan kepuasan dan kesempatan untuk mengungguli yang lain.

Karakteristik yang paling membedakan Generasi Y ini adalah mereka mendorong manager untuk menggunakan *Workplace Fun* sebagai cara memotivasi pekerjaan (Karl et al, 2008). Dimana *Workplace Fun* bisa memberikan Generasi Y dorongan yang baru dan berbeda. Menurut (Lam & Meeks. 2009) mengatakan bahwa hubungan positif antara *Workplace Fun* dan performa individual lebih kuat pada Generasi Y dibandingkan dengan Generasi lainnya.

### **2.1.5 Karakteristik Generasi Y**

Beberapa karakteristik yang membuat Generasi *Millennial* ini sebagai karyawan yang ideal (Spiro,2006), adalah sebagai berikut:

1. Keinginan untuk mendapatkan mentor kerja yang bisa membantu mereka dalam pertumbuhan mereka di dunia profesional.
2. Kemampuan untuk *multitask*, dimana mereka mencari pekerjaan yang bersifat kreatif dan menantang agar tidak membuat mereka bosan dan tidak fokus dan melihat rekan kerja sebagai sumber untuk menambah ilmu pengetahuan.

3. Membutuhkan tenggang waktu yang ketat sehingga bisa menimbulkan rasa kepemilikan dari tugas tersebut.
4. Keseimbangan dan *flexibilitas* yang tinggi, terutama dalam menghormati keseimbangan kehidupan kerja.

### **2.1.6 Engagement and Development Generation Y**

Menurut (Weyland, 2011), ada beberapa cara yang harus digunakan untuk perusahaan yang memperkerjakan Generasi Y untuk menghadapi dan membantu perkembangan Generasi Y ini:

#### ***Culture***

Budaya bisa diartikan sebagai nilai-nilai, keyakinan dan kebiasaan dari sebuah organisasi. Untuk Generasi Y, mereka lebih tertarik kepada perusahaan yang memiliki nilai-nilai, etika sosial, *brand* yang khas, dan lingkungan kerja yang *non-hirarkis*. Mereka bisa tau reputasi dari suatu perusahaan melalui jaringan sosial media. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menciptakan budaya di perusahaan (Weyland, 2011):

1. Jelas dalam menentukan nilai-nilai dan tingkah laku dari perusahaan
2. Membuat *brand* perusahaan yang menarik untuk karyawan, pelanggan, dan klien bisnis.
3. Memastikan kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan sudah *up to date*.
4. Menciptakan atmosfir kerja yang menyenangkan dan menarik.

## *Environment*

Generasi Y dapat melakukan yang terbaik ketika mereka bekerja dalam atmosfer dan sistem pendukung yang cocok dengan kebutuhan mereka:

1. Generasi Y mengharapkan hasil yang instan dan mudah frustrasi menghadapi teknologi yang kuno dan komunikasi/ arus informasi yang lambat. Untuk mengatasi ini, perusahaan harus menyiapkan teknologi yang sudah *up to date* dan sistem yang bekerja secara efektif.
2. Mendukung waktu kerja yang *flexibel*, dimana hal yang diutamakan bukan seberapa lama mereka bekerja di meja atau seberapa lama mereka berada di kantor tapi lebih mementingkan hasil yang bisa mereka hasilkan. Dimana dengan teknologi sekarang tidak memungkinkan seseorang untuk bekerja di rumah mereka.
3. Menawarkan sistem cuti untuk membuat Generasi Y ini tetap antusias di tempat kerja mereka. Contohnya dengan memberikan cuti "*family leave*" tahunan, dimana mereka bisa mengambil cuti untuk menjenguk orang tua atau menjaga anak dan sistem cuti 3 bulan sekali secara regular.
4. Menyediakan lingkungan kerja yang cocok untuk berbagai kegiatan dengan menyediakan *area* istirahat, ruang *creative*, bahkan ruang untuk tidur. Contohnya di *Innocent Drinks*, karyawan mereka bisa memilih untuk kerja di meja piknik, *beanbag*, atau kursi gantung tergantung dengan *mood* mereka. Hal-hal seperti ini memang kurang

cocok untuk Generasi *Baby Boomers*, tapi untuk para Generasi Y ini bisa membantu mereka dalam melakukan pekerjaan.

### ***Learning and Development***

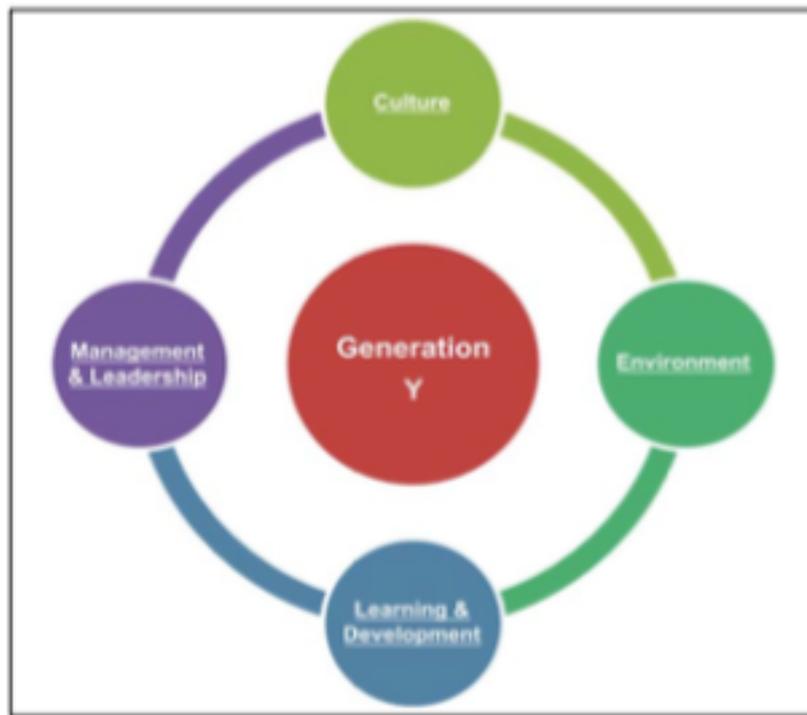
Generasi Y haus akan stimulasi dan suka tantangan. Pengembangan diri mereka sendiri sangat penting bagi mereka, dan pada kenyataannya mereka mengharapkan kontribusi yang signifikan dari atasan mereka. Selain dari program pelatihan dan *workshop* yang biasa, ada beberapa sistem yang bisa digunakan untuk mendukung perkembangan Generasi Y ini:

1. Pengalaman yang baru akan menarik perhatian dari para Generasi Y. Dimana perusahaan harus memberikan kesempatan jalur karir yang baru untuk para Generasi Y agar mengetahui apa opini mereka dan tidak takut untuk memindahkan mereka ke posisi yang baru saat mereka sudah siap.
2. Generasi Y ini suka bekerja sendiri tapi tidak setiap saat. Mereka juga suka untuk bekerja dalam tim. Kerjasama dalam tim menyediakan koneksi dengan orang-orang dan stimulasi yang mereka cari. Dan perusahaan juga bisa mendapatkan keuntungan dari proyek lintas-*fungsi*, akuntabilitas yang jelas untuk pengiriman tugas dan perkembangan jangka panjang untuk karyawan.
3. Menawarkan tugas global atau kerja di luar negeri bisa membangun individual serta memberikan keinginan mereka untuk jalan-jalan dan bertemu orang-orang baru dengan kultur yang berbeda. Atau, untuk perusahaan kecil bisa dengan memberika pekerjaan kelompok dengan orang-orang yang memiliki kultur yang berbeda.

## ***Management and Leadership***

Generasi Y menyukai manajemen yang bersifat konstruktif dan memiliki pemimpin yang berkarisma tinggi. Organisasi birokrasi dimana pengambilan keputusan lambat dan *otokratism* dan dimana kontribusi senioritas yang berlebih tidak akan menyingkirkan generasi ini. Generasi Y ini menyukai kerjasama, saling menghormati dan berkeinginan untuk memiliki hubungan yang bermakna dengan manajer dan atasan mereka.

1. Memberikan gambaran besar mengenai pekerjaan mereka setiap harinya, sehingga mereka dapat memahami bagaimana mereka memberikan kontribusi untuk pengaruh eksternal dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.
2. Karena Generasi Y ini memiliki karakter yang berani dan tidak takut mengeluarkan pendapat mereka. Mereka lebih suka menantang model alam dan memberitahu perusahaan ketika ada suatu hal yang tidak memenuhi ekspektasi mereka. Generasi Y ini tidak terpengaruh oleh hirarki tradisional.
3. Yang terpenting bagi Generasi Y ini, adalah mereka mengharapkan adanya saran atau masukan dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Ingat bahwa mereka berani bersuara tentang apa saja yang mereka pikirkan dan rasakan langsung. Sehingga Generasi Y ini berharap adanya pujian atau timbal balik dari orang lain sebagai bentuk imbalan.



Sumber: Weyland(2011)

**Gambar 2.1 Matching The Generation Y Employee and Employer Culture**

Jadi, bisa disimpulkan bahwa menghadapi dan mengembangkan Generasi Y ini adalah tugas yang berat. Tetapi, hal ini tidak hanya untuk menjadikan mereka kaki tangan kita tapi sebagai bisnis masa depan. Dimana dunia bisnis akan selalu berubah dan perusahaan yang bisa beradaptasi akan mempunyai keuntungan yang lebih dari kompetitor mereka.

### **2.1.7 Workplace Fun**

Menurut penelitian yang dilakukan dari hasil survei dari 572 responden, (Ford et al,2003) mendefinisikan *Workplace Fun* sebagai lingkungan kerja menyenangkan yang sengaja mendorong, menginisiasi, dan mendukung berbagai

aktivitas menyenangkan dan memuaskan yang memiliki dampak positif terhadap sikap dan produktifitas dari individu maupun kelompok.

(Fluegge. 2008) mendefinisikan *Workplace Fun* sebagai *interpersonal*, rekreasi, atau tugas kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan hiburan, kesenangan atau kepuasan. Pada dasarnya *Workplace Fun* melibatkan kegiatan menyenangkan yang sengaja dirancang yang diharapkan dapat meningkatkan hasil organisasi (Lamm & Meeks. 2009).

(Ford et al, 2003) menemukan bahwa 3 kegiatan utama yang paling berpengaruh dalam lingkungan kerja yang menyenangkan adalah:

1. Pengakuan pencapaian personal (Ulang tahun, *Anniversaries*)
2. *Sosial Event* (Piknik, Pesta, *Social Gathering*)
3. Selebrasi publik untuk pencapaian *professional* (*Award Banquets*)

#### **2.1.8 Benefit of Workplace Fun**

Menurut (McGhee,2000 dalam Fluegge, 20008) mengatakan bahwa penerapan *Workplace Fun* di tempat kerja dapat memberikan dampak positif untuk karyawan yang merasakan senang dalam tempat kerjanya. Dimana mereka yang merasakan kesenangan dalam tempat kerjanya memiliki presentasi lebih kecil dalam mengalami stress, tingkat *turnover* dan absen yang lebih rendah, dan lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja.

Menurut (Aldag & Sherony, 2001), keuntungan dalam *Workplace Fun*`` bisa dikategorikan menjadi 3 level:

##### *1. Organization Level:*

- Meningkatkan tingkat perilaku partisipasi
- Menciptakan rasa “komunitas perusahaan”

- Mempermudah proses perekrutan dan pembelajaran
- Meningkatkan motivasi dan kreatifitas
- Meningkatkan keterlibatan kerja dan ketekunan tugas
- Membuat pekerjaan menarik dan meningkatkan level gairah bekerja
- Memperlihatkan wajah positif kepada *stakeholders*

### 2. *Group Level:*

- Meningkatkan kepaduan kelompok kerja
- Membantu menetapkan batasan-batasan hubungan
- Meningkatkan kualitas *Customer Service*

### 3. *Individual Level:*

- Mengurangi stress
- Mengurangi rasa kelelahan dan disonansi secara emosional
- Meningkatkan motivasi
- Meningkatkan kepuasan kerja
- Meningkatkan kesehatan secara jasmani dan rohani

#### **2.1.9 Attitudes Towards Workplace Fun**

Menurut (Aldag & Sherony, 2001), *Attitudes Towards Workplace Fun* adalah fungsi dari kepercayaan umum tentang pekerjaan dan kesenangan, yang mungkin dibentuk oleh faktor-faktor seperti pengalaman kerja sebelumnya, etika kerja, pengaruh teman kerja, dan karakteristik kepribadian.

(Aldag & Sherony, 2001) juga mengidentifikasi bahwa setiap individual mempunyai pandangan yang berbeda-beda dalam memiliki kesenangan di tempat kerja. Ada beberapa yang berpikir bahwa jam kerja hanya digunakan untuk bekerja,

sementara ada yang berpikir bahwa bermain dan bekerja itu saling melengkapi dalam tempat kerja.

Aldag & Sherony (2001) juga mengidentifikasi adanya 3 dimensi yang digunakan dalam mengukur variabel *Attitudes Towards Workplace Fun*, yaitu:

1. *Appropriateness* : Menilai Sejauh mana seorang individual memiliki pandangan dalam seberapa pantasnya karyawan bersenang-senang pada tempat kerja.
2. *Salience* : Menilai sejauh mana seorang individual memiliki pandangan dalam seberapa penting adanya tempat kerja yang menyenangkan bagi mereka.
3. *Percieved Consequences* : Menilai sejauh mana seorang individual memiliki pandangan dalam seberapa besar dampak dan akibat dari adanya tempat kerja yang menyenangkan.

#### **2.1.10 Generation Y Attitudes Towards Workplace Fun**

Generasi *Millenial* ini menganggap pekerjaan sebagai saran utama dalam membangun karir *resume* dan kurangnya keterikatan jangka panjang dan komitmen kepada suatu organisasi. Hal ini membuat para manager menggunakan *Workplace Fun* sebagai alat untuk memotivasi Generasi *Millenial* (Lamm & Meeks, 2009).

Generasi Y menunjukkan perilaku nasionalisme dalam kehidupan mereka, tapi tidak dalam organisasi. Generasi Y ini sangat *team oriented*, dimana mereka membenci sinisme, sarkasme, ketidakadilan, dan hal-hal yang membosankan. Sehingga Generasi Y menganggap bahwa kesenangan dalam tempat kerja bukan lagi

sebagai salah satu keuntungan tetapi sudah menjadi keharusan (Lamm & Meeks, 2009).

### **2.1.11 *Experienced Workplace Fun***

Menurut (Aldag & Sherony, 2001), *Experienced Workplace Fun* bisa didefinisikan sebagai sejauh mana tenaga kerja merasakan kesenangan di tempat kerjanya yang berasal dari faktor-faktor di semua tingkatan dalam organisasi.

Secara umum, orang-orang yang mengevaluasi obyek sikap positif cenderung terlibat dalam perilaku yang mendorong dan mendukung aktivitas itu. Berdasarkan logika di atas, karyawan dengan sikap yang positif terhadap *Workplace Fun* akan mendukung kegiatan-kegiatan yang menyenangkan di tempat kerja, maka mereka akan merasakan kesenangan yang lebih dalam menjalankan aktivitas ini dibandingkan dengan mereka yang kurang positif terhadap kegiatan ini (Choi & Kwon, 2012).

### **2.1.12 *Job Satisfaction***

Menurut Robbins (2009:113), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) menjelaskan tentang perasaan positif dari pekerjaan yang seseorang hasilkan dari evaluasi atas suatu karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memiliki perasaan yang *negative*.

Kreitner & Kinicki (2008:2170), menyatakan bahwa kepuasan kerja sendiri adalah perasaan suka atau cinta atau keadaan emosional yang merupakan respon atas berbagai aspek dalam suatu pekerjaan. Hal ini akan tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

### **2.1.13 Faktor-Faktor *Job Satisfaction***

Beberapa hal yang menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Robbins 2001: 141-151):

#### **1. Pekerjaan yang Secara Mental Menantang (*Challenging*)**

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Karakteristik ini membuat mental karyawan lebih tertantang. Pekerjaan yang tidak menantang cenderung membuat karyawan bosan, akan tetapi bila pekerjaan terlalu menantang dapat menimbulkan perasaan stress dan gagal.

#### **2. Sistem Pembayaran yang Pantas**

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka harapkan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Tidak semua karyawan menginginkan gaji yang terlalu tinggi, beberapa dari mereka lebih memilih gaji berdasarkan keleluasaan pekerjaan.

#### **3. Kondisi Kerja yang Mendukung**

Karyawan yang peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas mereka dengan baik dan benar.

#### **4. Rekan Kerja yang Mendukung**

Orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi dalam pekerjaan mereka, Karena bagi karyawan dalam pekerjaan membutuhkan adanya interaksi sosial.

#### **5. Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan**

Kepuasan kerja dapat dicapai apabila terdapat kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan pekerjaan yang mereka lakukan,

## **6. Ada Dalam Diri Sendiri**

Riset mengemukakan, bahwa sebagian besar dari kepuasan dari beberapa orang ditentukan secara genetis. Artinya, adalah dimana pandangan seseorang terhadap sikap positif dan negatif ditentukan oleh terbentuknya genetiknya, dan dibawa ke dalam lingkungan kerja mereka.

### **2.2 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.2.1 *Attitudes Towards Workplace Fun* terhadap *Experienced Workplace Fun***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aldag & Sherony (2001) yang berjudul *Fun at Work: Measurement and Correlates*, menyebutkan bahwa terdapat 3 dimensi dalam *Attitudes Towards Workplace Fun* (*Appropriateness, Salience, dan Percieved Consequences of Fun*). Berdasarkan penelitian terdahulu (Karl & Harland, 2005; Karl et al, 2007; Aldag & Sherony, 2001) dimana ketiga dimensi dari *Attitudes Towards Workplace Fun* memiliki hubungan positif terhadap *Experienced Workplace Fun*. Selain itu, berdasarkan studi pada 40 karyawan pria dan wanita yang dilakukan oleh Karl & Harland (2005), mengatakan bahwa semua yang termasuk elemen-elemen sosial yang menyenangkan sangat penting untuk bersenang-senang di tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian penelitian yang dilakukan oleh Young Gin Choi dan Junehee Kwon menyatakan bahwa, para karyawan yang lebih memiliki sikap positif terhadap tempat kerja yang menyenangkan akan mendukung adanya kegiatan menyenangkan dalam tempat kerja, maka mereka akan merasakan

kesenangan yang lebih dalam melakukan kegiatan dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki sikap positif terhadap tempat kerja yang menyenangkan.

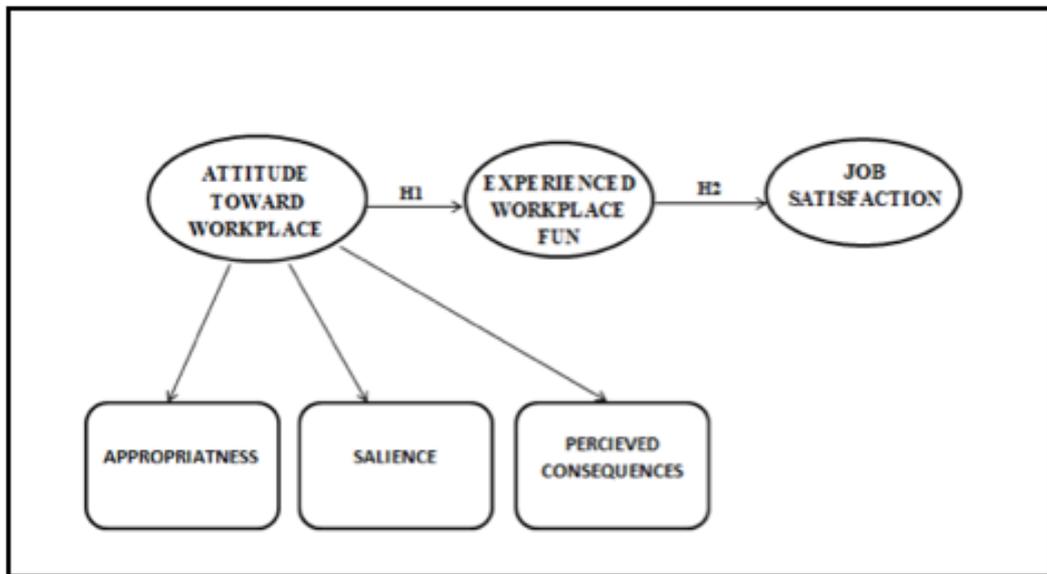
### ***2.2.2 Experienced Workplace Fun terhadap Job Satisfaction***

Menurut Weiss (2002), mengatakan bahwa kepuasan kerja itu bisa dipengaruhi oleh pengalaman dalam tempat kerja, dimana kesenangan dan kelucuan di tempat kerja memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, sehingga membuat karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka. Hal ini didukung juga dengan adanya beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara pengalaman tempat kerja yang menyenangkan dengan kepuasan kerja ( Karl & Peluchette,2006; Karl et al,2007; Karl et al 2005; Lamm & Meeks,2009).

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepenatan dan stress dalam bekerja yang bisa mempengaruhi turunnya kepuasan kerja bisa dikurangi dengan adanya lingkungan tempat kerja yang menyenangkan. Penelitian tersebut juga menunjukkan adanya perbedaan kepuasan kerja karyawan di tempat kerja, dimana dalam perusahaan yang menerapkan bekerja dalam lingkungan kerja yang menyenangkan, memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat kegelisahan dan tingkat stress yang menurun.

### 2.3 Model Penelitian

Berdasarkan pembahasan penelitian ini, berikut adalah model penelitian yang digunakan oleh penulis untuk melakukan penelitian terhadap fenomena yang terjadi pada PT. Net Mediatama Televisi



Sumber: Choi & Kwon (2012), (Diolah oleh Penulis)

**Gambar 2.2 Model Penelitian**

- H1. *Attitudes Towards Workplace Fun* memiliki pengaruh positif terhadap *Experienced Workplace Fun*
- H1a. *Appropriateness* memiliki pengaruh positif terhadap *Experienced Workplace Fun*.
- H1b. *Salience* memiliki pengaruh positif terhadap *Experienced Workplace Fun*.
- H1c. *Perceived Consequences* memiliki pengaruh positif terhadap *Experienced Workplace Fun*
- H2. *Experienced Workplace Fun* memiliki hubungan positif terhadap *Job Satisfaction*.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan
1.	Young Gin Choi and Junehee Kwon	International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2013	Effects of Attitudes VS Experience of Workplace Fun on Employee Behaviors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sampel Penelitian berjumlah 234 responden dari pelajar Hospitality di USA yang masuk dalam Generasi Y</li> <li>Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa sikap positif dari Generasi Y terhadap tempat kerja yang menyenangkan mempengaruhi pengalaman mereka dalam tempat kerja.</li> <li>Para Generasi Y yang merasakan kesenangan di tempat kerja yang menyenangkan menunjang efek positif secara langsung kepada kepuasan kerja, kinerja tugas, dan OCBI</li> </ul>
2.	Eric Lamm and Michael D. Meeks	Employee Relations, 2009	Workplace Fun: The Moderating Effects of Generational Differences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sampel penelitian berjumlah 701 responden</li> <li>Penelitian ini menyarankan bahwa tidak hanya anggota generasi yang berbeda merespon secara berbeda terhadap tempat kerja yang menyenangkan, tapi anggota kohort memoderasi hubungan antara tempat</li> </ul>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan
				kerja yang menyenangkan dan beberapa hasil kerja individual
3.	Raymon J. Aldag and Kathryn M. Sherony		Fun at Work: Measurement and Correlates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian berjumlah 102 responden</li> <li>• Skala ditemukan mempunyai beberapa sifat psikometrik yang bisa diterima,</li> <li>• Beberapa hubungan signifikan antara indeks kesenangan dan kepribadian, kecerdasan emosional, penalaran emosi, intensitas emosional, dan selera humor menjadi bukti.</li> </ul>
4.	Erin Rar Fluegge		Who Put The Fun in Functional? Fun at Work and its Effects on Job Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian berjumlah 245 responden</li> <li>• Hasil temuan dari penelitian ini memberikan bukti yang menunjukkan bahwa bersenang senang saat bekerja berpengaruh kepada performa pekerjaan secara langsung dan tidak langsung.</li> <li>• Hasil temuan ini juga menunjukkan bahwa gagasan dalam lingkungan kerja yang menyenangkan menghasilkan produktivitas karyawan yang lebih besar.</li> </ul>
5.	Robert C. Ford, Frank S. McLaughlin, and		Question and Answers about Fun at Work	

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan
	John W. Newstrom			
6.	Camile Kapoor and Nicole Solomon	Worldwide Hospitality and Tourism Theme, 2011	Understanding and Managing Generational Differences In The Workplace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menunjukkan bahwa pengusaha harus mengidentifikasi karakteristik yang terpisah dari masing-masing hadir pada generasi di tempat kerja mereka.</li> <li>• Para pengusaha harus menciptakan lingkungan kerja yang membantu produktivitas untuk setiap generasi: mereka harus memberikan karyawan mereka informasi dan keterampilan yang diperlukan untuk memahami karakteristik generasi dari rekan kerja mereka untuk menciptakan pemahaman di antara karyawan</li> <li>• Langkah lain yang bisa dilakukan para manajer, meliputi program mentor, pelatihan keragaman generasi, dan metode komunikasi ditingkatkan dan dirancang untuk setiap preferensi setiap generasi</li> </ul>
7.	Katherine A.Karl and Joy V. Peluchette	Journal of Behavioral and Applied Management, 2006	Does Workplace Fun Buffer the Impact of Emotional Exhaustion on Job Dissatisfaction?: A Study of Health Care Workers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa Experienced Fun di tempat kerja bisa mengurangi dampak negatif pada kelelahan emosional pada kepuasan kerja</li> <li>• Penelitian ini juga menemukan bahwa petugas kesehatan mengekspos</li> </ul>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan
				positif Attitudes Towards Fun lebih merasakan Experienced Fun di tempat kerja, sekamin tingginya kepuasan kerja maka semakin kecilnya mengalami kelelahan emosional
8.	Katherine A.Karl, Joy V.Peluchette and Lynn Harland	Journal of Health and Human Services Administration, 2007	Is Fun for Everyone? Personality Differences in Healthcare Providers Attitudes Toward Fun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian berjumlah 152 responden</li> <li>• Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua faktor terbesar dalam 5 prediktor yang paling penting dalam Attitudes Toward Fun adalah extraversion dan keramahan</li> <li>• Penelitian ini menunjukkan juga bahwa kegiatan yang menyenangkan lebih memungkinkan untuk dihargai oleh karyawan yang extraverted dan menjadi emotional yang stabil dapat meningkatkan kemungkinan Fun at Work</li> </ul>
9.	Katherine A.Karl and Joy V.Peluchette	Journal of Leadership and Organizational Studies, 2006	How Does Workplace Fun Impact Employee Perceptions of Customer Service Quality?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian berjumlah 275 responden</li> <li>• Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang tingkat Experienced Fun lebih tinggi di tempat kerja akan merasakan kepuasan kerja yang lebih baik.</li> <li>• Penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara tempat kerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja</li> </ul>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan
				berpengaruh lebih kepada mereka yang mementingkan Experience Fun
10.	Katherine A.Karl, Joy V.Peluchette and Leda M.Hall	Journal of Non Profit and Public Sector Marketing, 2008	Give Them Something to Smile About: A Marketing Strategy for Recruiting and Retaining Volunteers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian berjumlah 103 responden</li> <li>• Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan Workplace Fun mendapatkan keuntungan positif kepada retensi relawan</li> </ul>
11.	Katherine A.Karl, Joy V.Peluchetter, Leda M.Hall and Lynn Harland	Journal of Leadership and Organizational Studies, 2005	Attitudes Towards Workplace Fun : A Three Sector Comparison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian berjumlah 251 responden</li> <li>• Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dalam 3 sektor (public, nonprofit, dan private) melihat tempat kerja menyenangkan sebagai ciri khas, sesuai, dan mengarah ke konsekuensi positif.</li> <li>• Penelitian ini menemukan bahwa 'Attitudes Towards Workplace Fun' pada karyawan berhubungan positif dengan kepercayaan, dimana kepercayaan menjadi prasyarat untuk bersenang-senang.</li> </ul>
12.	James G. March and Jhan P.Olsen		The Logic of Appropriateness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menemukan bahwa perubahan antara logika tindakan mungkin hasil dari pengalaman tertentu</li> </ul>
13.	Cara Spiro		Generation Y in the Workplace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menemukan bahwa para Generasi Y menginginkan pekerjaan</li> </ul>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan
				dengan fleksibilitas dan pilihan telecommuting yang memungkinkan mereka untuk bekerja, namun pada saat yang sama memberikan mereka kesempatan untuk meninggalkan tempat kerja untuk menjaga anak mereka.
14.	Howard M. Weiss	Human Resource Management Review, 2002	Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menemukan bahwa langkah-langkah dalam kepuasan kerja adalah operasi dari sejauh mana berpikir tentang pekerjaan anda dalam membangkitkan reaksi emosional.</li> </ul>
15.	Anita Weyland	Industrial and Commercial Training, 2011	Engagement and Talent Management of Gen Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menemukan bagaimana memahami apa yang memotivasi Generasi Y dan menampung ini tidak memerlukan usaha ekstra, hanya cara berpikir yang berbeda dan akan meningkatkan kinerja mereka dalam perusahaan dan kesuksesan perusahaan.</li> </ul>

UMN