



ANALISIS PENGARUH *FUN AT WORK* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA DAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT Djarum di Kudus)

Niken Matofani, Indi Djastuti¹
matofaniken@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the influence of the perceived presence of fun at work toward organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction and work engagement as intervening variable. This study using samples from employers of PT Djarum in Kudus. Samples taken by are 125 respondents using Non-Probability Sampling technique where not all members of the population in the same position have the opportunity to be selected into the sample. The analyzed data comes from distributed questionnaires to employees, then its analyzed using confirmatory factor analysis and regression weight with AMOS 22. The result of Structural Equation Model analysis indicated that fun at work have direct and indirect impact on organizational citizenship behavior (OCB). Implication and suggestion for further research also discussed.

Keywords : *Fun at Work, Job Satisfaction, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, persaingan bisnis di Indonesia semakin berkembang dengan pesat dan kompetitif. Seiring dengan diberlakukannya perdagangan bebas mengharuskan perusahaan tidak hanya mampu bersaing di pasar dalam negeri tetapi juga harus mampu bersaing di pasar luar negeri dengan mengandalkan potensi unggulan yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi dan keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, memiliki motivasi yang tinggi dan mampu bekerja dengan sebaik mungkin demi meningkatkan efektivitas perusahaan. Selain membentuk sumber daya manusia yang kompeten, perusahaan dan UKM harus mengelola karyawannya dengan baik agar mampu bekerjasama dalam tim untuk melakukan perubahan guna menghadapi ketatnya persaingan perdagangan bebas.

Menurut Purba dan Seniati (2004) efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota tim bekerja dalam tim (*work teams*). Hal tersebut dapat tercapai apabila individu yang bekerja dalam tim memiliki keterampilan interpersonal seperti berkomunikasi secara terbuka dan jujur, mampu bekerjasama dengan orang lain, membagi informasi dan memiliki toleransi pada perbedaan yang terdapat di dalam tim. Keterampilan tersebut hanya dapat ditunjukkan oleh karyawan yang peduli terhadap rekan kerjanya dan berusaha menampilkan kinerja terbaik melebihi ekspektasi perusahaan. Perilaku yang positif tersebut disebut juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan lingkungan sosial di tempat kerja. Dalam persaingan bisnis yang kompetitif menghadapi perdagangan bebas di Indonesia, perilaku *extra-role* atau OCB sangat diharapkan oleh perusahaan. Dengan adanya perilaku *extra-role* yang dimiliki karyawan tersebut, karyawan akan lebih bersedia

¹ *Corresponding author*



dalam membantu orang lain sehingga memunculkan kinerja karyawan yang optimal ketika melakukan pekerjaannya.

Berbagai cara dilakukan untuk memunculkan perilaku seperti yang diharapkan, salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Salah satu jenis iklim organisasi yang populer pada abad ini dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan fun bagi karyawan adalah *fun at work*. Menurut penelitian Fluegge (2008), salah satu faktor yang mempengaruhi terciptanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* adalah *fun at work*.

Fun at work merupakan salah satu jenis iklim organisasi yang mulai diterapkan di beberapa perusahaan pada era globalisasi sekarang ini (Yanti, 2013). *Fun at work* dibentuk untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi karyawan agar meningkatkan kinerjanya. *Fun at work* dapat digambarkan sebagai keterlibatan seorang individu baik secara sosial, interpersonal atau dalam pengerjaan tugas dengan *fun* dan penuh humor yang memberikan individu tersebut suasana yang menghibur, nyaman dan menyenangkan (Fluegge, 2008). *Fun at work* dapat tercipta dengan lingkungan kerja yang di desain khusus untuk membuat karyawan *fun* dalam bekerja, interaksi antara karyawan dengan humor, maupun dengan kegiatan-kegiatan yang mampu membuat karyawan merasa „*fun*“. Dalam Ford et al. (2003) dijelaskan bahwa *fun at work* merupakan hal penting yang harus diterapkan dalam perusahaan, karena ketika karyawan merasakan *fun* dalam pekerjaannya maka akan meningkatkan semangat dan produktivitasnya. Dengan menerapkan *fun at work* akan meningkatkan hubungan antara karyawan yang bekerja dengan *fun* dan kepuasan serta pengalaman yang menyenangkan bagi konsumen.

Penelitian ini merupakan replikasi dari model penelitian yang dilakukan oleh Fluegge (2008). Namun dengan dilatar belakangi adanya *research gap* dari beberapa penelitian lainnya. Pertama, adanya hasil yang berbeda-beda atau tidak konsisten dari penelitian terdahulu mendorong dilakukannya penelitian ini. Penelitian terdahulu terkait dengan hubungan *fun at work* terhadap kepuasan kerja masih menunjukkan perbedaan, penelitian Chan Ying In dan Yu Hiu Ching (2010), Karl Peluchette (2006), dan Ford et. al. (2003) menyatakan bahwa *fun at work* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan pada penelitian Lamm dan Meeks (2009) menyatakan bahwa *fun at work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja disebabkan adanya perbedaan generasi. Selanjutnya masih terdapat pertentangan bahwa *work engagement* menjadi variabel pemediasi antara *fun at work* terhadap OCB, penelitian Fluegge (2008) mendukung *work engagement* sebagai variabel yang mampu memediasi hubungan antara *fun at work* terhadap OCB, sedangkan Matamala (2011) menyanggah pernyataan tersebut dengan membuktikan bahwa *work engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Kedua, penelitian terdahulu terkait dengan *fun at work* menunjukkan bahwa penelitian mengenai konsep dari *fun* di lingkungan kerja penting untuk dilakukan demi menciptakan dampak positif baik bagi karyawan dan organisasi/ perusahaan. Pada penelitian Fluegge (2008), Plester (2009, 2015), Lamm dan Meeks (2009), Yanti (2013) menunjukkan bahwa *fun* tidak dapat diterima secara langsung oleh semua orang, hal ini dikarenakan tidak semua orang memiliki persepsi yang sama mengenai *fun* dan bentuk kegiatan yang menciptakan *fun* itu sendiri. Akan tetapi *fun* tidak selalu dianggap sebagai hal yang menyenangkan dan memiliki dampak positif terhadap semua orang, persepsi berbeda terhadap *fun* itulah yang mempengaruhi keharmonisan dalam organisasi bahkan dapat memicu konflik. Oleh karena itu perlu diteliti bagaimana bentuk kegiatan yang menunjukkan *fun* dan batasan-batasan dalam perilaku *fun* dalam perusahaan yang dapat diterima oleh semua pihak. Sehingga pada penelitian ini juga menggunakan instrumen penelitian kuesioner dengan pertanyaan tertutup dan terbuka guna mengetahui jawaban pertanyaan tersebut.

Ketiga, penelitian terdahulu terkait dengan *fun at work* sering dikaitkan dengan kreatifitas dan kepuasan pelanggan. Sehingga sebageian besar dilakukan dengan sampel karyawan perusahaan pelayanan jasa serta mahasiswa yang juga bekerja *part-time* pada berbagai organisasi. Akan tetapi pada penelitian tersebut belum ada yang meneliti pada perusahaan manufaktur. Terlebih belum ada penelitian di Indonesia yang secara khusus meneliti hubungan antara *fun at work* terhadap OCB, dimana sebelumnya Yanti (2013) meneliti *workplace fun* terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan model tersebut dalam konteks penelitian pada PT Djarum di Kudus untuk menjawab permasalahan di atas, dengan menggunakan kuesioner pertanyaan terbuka dan tertutup untuk menjelaskan konsep *fun* dan bentuk kegiatan yang menciptakan *fun at work* di Indonesia.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hubungan antar *Fun at work* dan OCB

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan melaksanakan tugas diluar deskripsi pekerjaan dan kinerjanya melebihi dari ekspektasi perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku OCB disebut dengan karyawan yang baik (*good citizen*). Beberapa perilaku yang mencerminkan OCB antara lain membantu rekan kerja, sukarela melkukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya, menghindari konflik dengan rekan kerja, menghargai dan menghormati peraturan serta mentoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu (Robbins dan Judge, 2015).

Menurut Fluegge (2008) *fun at work* digambarkan sebagai keterlibatan individu dalam interaksi sosial, inter personal atau dalam pengerjaan tugas dengan *fun* dan penuh humor yang memberikan individu tersebut suasana yang menghibur, nyaman dan menyenangkan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *fun at work* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Fluegge, 2008).

Hipotesis 1 : *Fun at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hubungan antar *Fun at Work* dan Kepuasan Kerja

Dalam Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan membuat lingkungan kerja yang *„fun“*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Karl et al. (2007) menjelaskan bahwa individu yang bekerja pada lingkungan kerja dengan *fun* yang tinggi akan cenderung merasa tidak tertekan dan tingkat strees yang lebih kecil. Kepuasan kerja merupakan respon emosional seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi berdasarkan beberapa penilaian seperti, pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, kesempatan promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja maupun keseluruhan aspek tersebut. Sementara pada penelitian Karl dan Peluchette (2006) menjelaskan bahwa salah satu dimensi dari *fun at work* yaitu *experienced fun* akan meningkatkan kepuasan kerja bagi individu-individu yang bekerja di lingkungan kerja yang *fun*.

Hipotesis 2 : *Fun at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hubungan antar *Fun at Work* dan *Work Engagement*

Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *work engagement* dalam penelitian ini adalah keadaan motivasional yang positif dan adanya pemenuhan diri dalam pekerjaan yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi). Dalam penelitian Jamaludin et al. (2016) membuktikan adanya hubungan *fun at work* dengan *work engagement*. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa dimensi dari *fun at work* (*socializing with co-workers, celebrating at work, personal freedoms* dan *global fun at work*) memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Sehingga ketika *fun at work* semakin meningkat maka *work engagement* juga akan meningkat.

Hipotesis 3 : *Fun at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.

Hubungan antar Kepuasan Kerja dan OCB

Dalam Robbins dan Judge (2015) dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan predictor utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang lebih puas akan cenderung merespon pengalaman positif mereka dengan berbicara positif mengenai organisasi, membantu rekan kerja, dan melebihi ekspektasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Gyekye dan Haybatollahi (2015) yang menyatakan usia dan kepuasan kerja merupakan prediktor yang signifikan terhadap OCB, yang dibuktikan dengan responden yang lebih tua akan lebih aktif dalam berperilaku OCB. Dibandingkan karyawan yang lebih muda akan memiliki perilaku OCB ketika merasa kepuasan kerja sudah terpenuhi.

Hipotesis 4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

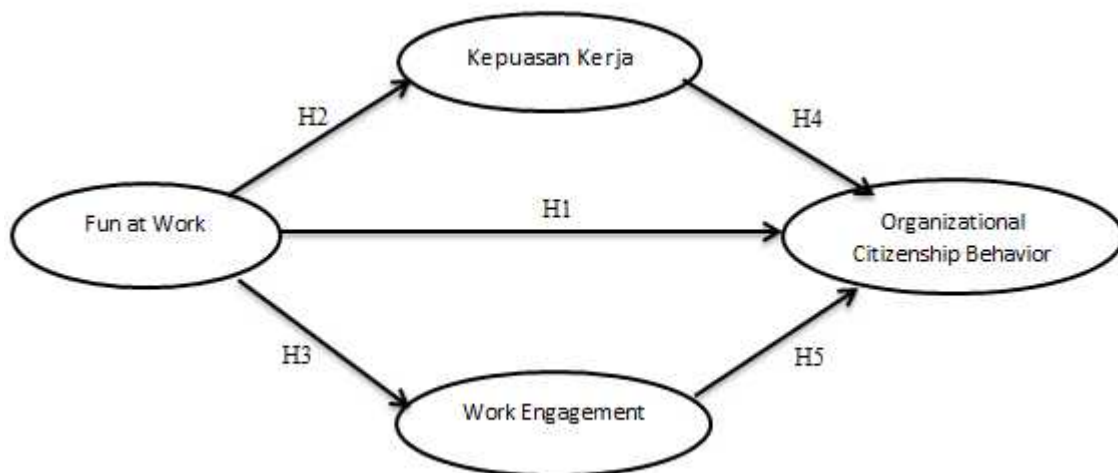
Hubungan antar *Work Engagement* dan OCB

Schaufeli dkk. (2002) definisi *work engagement* adalah keadaan motivasional yang positif dan adanya pemenuhan diri karyawan dalam pekerjaannya yang dikarakteristikkan dengan adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi). Menurut penelitian Hewitt (Schaufeli, 2010) karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan perilaku seperti *say* yaitu berbicara positif tentang organisasi tempat dimana ia bekerja kepada rekan kerja dan para pelanggan, *stay* yaitu lebih berkeinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan dengan kesempatan bekerja di organisasi yang lain, dan *strive* yaitu memberikan waktu, tenaga dan inisiatif yang lebih untuk dapat berkontribusi dalam pencapaian organisasi. Dari ketiga perilaku yang ditunjukkan karyawan tersebut akan mendorong munculnya perilaku OCB dalam diri karyawan. Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa dengan adanya hubungan positif yang signifikan antara *work engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Saks, 2006). Hal ini dibuktikan pula dalam penelitian Ziyad (2015) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan kepribadian berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Walaupun variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap OCB adalah kepuasan kerja.

Hipotesis 5 : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan telaah pustaka, maka dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Fluegge (2008), Chan Ying In dan Yu Hiu Ching (2010), Jamaludin et al. (2016), Gyekye dan Haybatollahi (2015)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi nilai (Sekaran, 2006). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik pengaruh secara positif atau negatif (Sekaran, 2006). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Fun at Work* (X). Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti (Sekaran, 2006). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y3). Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2006). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *Kepuasan Kerja* (Y1) dan *Work Engagement* (Y2).

Tabel 1
Indikator Variabel Penelitian

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator |
|---|--|--|
| <i>Fun at Work</i> (X) | <i>Fun at work</i> merupakan keterlibatan individu baik secara sosial maupun intrapersonal dalam kegiatan lingkungan kerja baik yang terkait dengan pekerjaan maupun tidak, namun memberikan suasana yang menghibur, dan <i>full of fun</i> yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. (Fluegge, 2008) | a) Socializing with co-workers b) Celebrating at work c) Personal Freedoms d) Global fun at work McDowell (2004) dalam Fluegge, 2008) |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y3) | <i>Organizational Citizenship behavior</i> merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan melaksanakan tugas diluar deskripsi pekerjaan dan kinerjanya melebihi dari ekspektasi perusahaan. yaitu <i>altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy</i> dan <i>civic virtue</i> . (Organ, 1998) dalam S.Pantja Djati, 2011) | a) <i>Altruism</i> b) <i>Conscientiousness</i> c) <i>Sportmanship</i> d) <i>Courtesy</i> e) <i>Civic virtue</i> (Organ, 1998) dalam S.Pantja Djati, 2011) |
| <i>Work Engagement</i> (Y2) | <i>Work engagement</i> merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi. (Schaufeli et. al., 2002) | a. <i>Vigor</i> b. <i>Dedication</i> c. <i>Absorption</i> (Schaufeli et. al., 2002) |
| Kepuasan Kerja (Y1) | Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi berdasarkan beberapa penilaian dari pekerjaannya seperti, pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji, kesempatan promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja mapun keseluruhan aspek tersebut. (Robbins dan Judge, 2015) | 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Upah/ gaji 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan 5. Rekan kerja 6. Kondisi kerja (Luthans, 2006) |

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Djarum di Kudus. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *non probability sampling* dimana tidak semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 125 responden terbagi dalam karyawan pada level manajer, deputy manajer, dan staf. Responden tersebut dari sembilan divisi PT Djarum di Kudus antara lain 18 karyawan dari bagian *purchasing*, 10 karyawan dari bagian *corporate development*, 20 karyawan dari bagian *biztech*, 16 karyawan dari QMS, 10 karyawan dari bagian *production*, 14 karyawan dari bagian HRD, 6 karyawan dari bagian *finance*, 9 orang dari bagian *public affairs*, dan 23 karyawan dari bagian GS.

Metode Analisis

Alat yang digunakan untuk mengolah data dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*) yang dioperasikan melalui program AMOS 22. Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

- Confirmatory Factor Analysis* (analisis faktor konfirmatori) yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variabel.
- Regression weight yang didalam alat analisis SEM digunakan untuk menguji seberapa besar variabel-variabel kausalitas *Fun at Work*, Kepuasan Kerja, *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* saling mempengaruhi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Deskripsi Sampel Penelitian

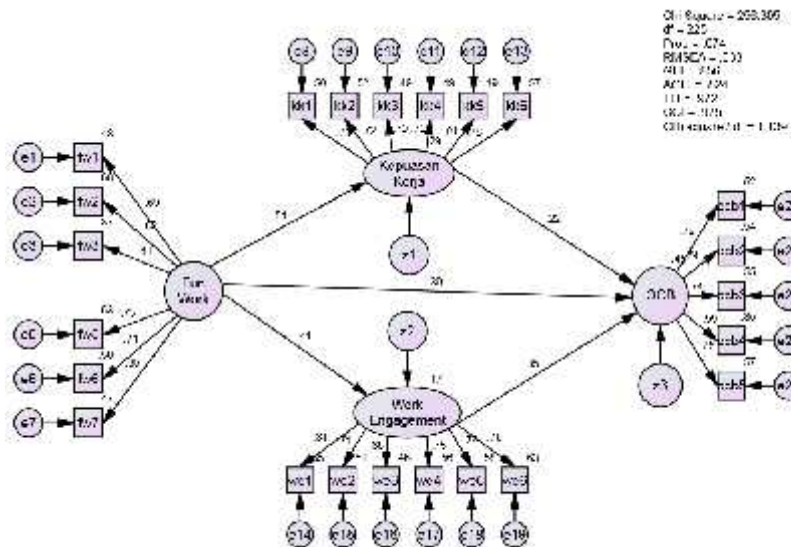
Tabel 2
Deskripsi Sampel Penelitian

| No | Karakteristik | Kategori | Frekuensi |
|----|--------------------|----------------|-----------|
| 1 | Jenis Kelamin | a. Laki-laki | 96 |
| | | b. Perempuan | 29 |
| 2 | Usia | a. 21-30 tahun | 56 |
| | | b. 31-40 tahun | 51 |
| | | c. 41-50 tahun | 17 |
| | | d. > 50 tahun | 1 |
| 3 | Tingkat Pendidikan | a. SMA | 14 |
| | | b. D1/D2/D3 | 13 |
| | | c. S1 | 97 |
| | | d. S2 | 1 |
| 4 | Masa Kerja | a. < 5 tahun | 53 |
| | | b. 6-10 tahun | 28 |
| | | c. 11-15 tahun | 32 |
| | | d. 16-20 tahun | 7 |
| | | e. > 20 tahun | 5 |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Pembahasan Hasil Penelitian

Gambar 2
Hasil Full Model SEM



Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Tabel 3
Hasil Pengujian Kelayakan Model SEM

| Goodness of Fit Indeks | Cut-off Value | Hasil | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|---------|----------------|
| Chi – Square | Kecil | 256.305 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0.074 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.033 | Baik |
| Chi square / df | ≤ 1.20 | 1.139 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.856 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.824 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.972 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.975 | Baik |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Pengujian Hipotesis

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|-----------------|----------------------|----------|-------|-------|-------|
| Kepuasan_Kerja | <--- Fun_Work | 0.613 | 0.132 | 4.634 | *** |
| Work_Engagement | <--- Fun_Work | 0.473 | 0.123 | 3.846 | *** |
| OCB | <--- Fun_Work | 0.332 | 0.136 | 2.438 | 0.015 |
| OCB | <--- Kepuasan_Kerja | 0.218 | 0.108 | 2.007 | 0.045 |
| OCB | <--- Work_Engagement | 0.336 | 0.099 | 3.404 | *** |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

H1 : Pengaruh *Fun at Work* terhadap OCB

Tabel 4 menunjukkan bahwa parameter estimasi pengaruh *Fun at Work* terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.438 dengan probabilitas = $0,015 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa *Fun at Work* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1 dapat diterima**.

H2 : Pengaruh *Fun at Work* terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4 menunjukkan bahwa parameter estimasi pengaruh *Fun at Work* terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 4.634 dengan probabilitas = $0,000 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa *Fun at Work* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H2 dapat diterima**.

H3 : Pengaruh *Fun at Work* terhadap *Work Engagement*

Tabel 4 menunjukkan bahwa parameter estimasi pengaruh *Fun at Work* terhadap *Work Engagement* menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 3.846 dengan probabilitas = $0,000 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa *Fun at Work* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement*. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H3 dapat diterima**.

H4 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Tabel 4 menunjukkan bahwa parameter estimasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.007 dengan probabilitas = $0,045 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H4 dapat diterima**.

H5 : Pengaruh *Work Engagement* terhadap OCB

Tabel 4 menunjukkan bahwa parameter estimasi pengaruh *Work Engagement* terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 3.404 dengan probabilitas = $0,000 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H5 dapat diterima**.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil ini menunjukkan bahwa *Fun at Work* dapat meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dengan melakukan kinerja melebihi ekspektasi perusahaan. Pernyataan ini dibuktikan

dengan adanya dimensi perilaku karyawan seperti *socializing with coworkers* dan *celebrating with coworkers* akan menambah kesempatan antar karyawan untuk saling mengenal satu sama lain secara lebih dekat. Sehingga para karyawan tersebut lebih memungkinkan untuk berinteraksi sosial satu sama lain, seperti membantu rekan kerja. Secara empirik penelitian ini menyimpulkan bahwa *fun at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *fun at work* di perusahaan melalui dimensi *socializing with coworkers*, *celebrating at work*, *personal freedom*, dan *global fun at work* mampu mempengaruhi peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Djarum di Kudus. Semakin baik penerapan dan dukungan adanya *fun at work* di lingkungan kerja maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dilakukan karyawan.

2. Hasil ini menunjukkan bahwa *fun at work* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Djarum di Kudus. Hasil penelitian ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ford (2003) yang menyatakan bahwa *fun at work* mampu meningkatkan keuntungan apabila diterapkan pada perusahaan salah satunya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. McDowell dalam Becker (2012) menjelaskan bahwa *fun* berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi afektif, *turnover intentions*, dan kepuasan kerja. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Karl dan Peluchetter (2005) faktor dalam *fun at work* pada dimensi *attitudes toward fun* ditemukan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.
3. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Fluegge (2008) *fun* berhubungan positif dengan kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi, selain itu juga *work engagement* dipengaruhi positif dan signifikan oleh *fun at work*. Pada penelitian Jamaludin (2016) menyatakan bahwa semakin tinggi *fun at work* maka akan semakin tinggi pula *work engagement* karyawan.
4. Penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *fun at work* di lingkungan kerja PT Djarum di Kudus berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan selanjutnya dari peningkatan kepuasan kerja tersebut juga pengaruh terhadap perilaku *extra role* karyawan. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula perilaku *extra role* (*organizational citizenship behavior*) karyawan.
5. Penelitian ini juga membuktikan bahwa penerapan *fun at work* di lingkungan kerja PT Djarum di Kudus juga berpengaruh terhadap *work engagement* yang selanjutnya mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Semakin tinggi tingkat *work engagement* karyawan maka semakin tinggi pula perilaku *extra role* (OCB) yang ditunjukkan oleh karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai pertimbangan untuk penelitian mendatang. Pertama penelitian ini hanya menggunakan instrumen penelitian kuesioner, sehingga peneliti tidak dapat melihat kondisi kerja karyawan, dan hasil kesimpulan yang diberikan menggunakan data berupa jawaban pertanyaan terbuka dan jawaban pertanyaan tertutup dari kuesioner. Kedua penelitian ini hanya dilakukan pada sektor industri manufaktur, sehingga hasil dari penelitian ini tidak dapat mencakup persepsi pekerja dari berbagai sektor industri secara umum.

Berdasarkan pada keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan penelitian sejenis dengan membandingkan hasil penelitian di perusahaan keluarga, swasta dan pemerintah dengan Multinational Company (MNC). Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan model penelitian kualitatif agar dapat mengeksplorasi permasalahan dan hasil penelitian dengan pemahaman lebih mendalam.

REFERENSI

- Becker, Frederick W.. 2012. "The impact of fun in the workplace on experienced fun, work engagement, constituent attachment, and turnover among entry-level service employees," Doctoral Dissertation. The Pennsylvania State University.
- Chang, Ying dan Yu, Hiu Ching. 2010. "Workplace Fun and Job Satisfaction : The Moderating Effect of Attitudes Toward Fun." Tesis. Hongkong: Hongkong Baptist University.



- Djati, S. Pantja. 2011. "The Influence of the Organizational Citizenship Behavior Towards the Service Quality Performance of the Private Universities in Surabaya-Indonesia." *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 9, No. 1, pp. 11-19.
- Ferdinand, Augusty Tae. 2006. *Metodologi Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Ed. Ke-2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fluegge, E.R. 2008. "Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance." Unpublished Doctoral Dissertation. Florida: University of Florida.
- Ford, Robert C, Newstrom, John W. dan McLaughlin, Frank S., (2003),"Question and Answers about Fun at work ", *Human Resource Planning*, Vol.26, No.4, pp. 18-33.
- Ghozali, Imam. 2013. *Model Persamaan Struktural Konsep dan aplikasi dengan Program AMOS 21.0*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gyekye, Seth Ayim dan Haybatollahi , Mohammad. 2015. "Organizational citizenship behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*," Vol. 23, Iss 2, pp. 285 – 301.
- Rockman , Ilene F., 2003,"Fun in the workplace", *Reference Services Review*, Vol. 31, Iss 2, pp. 109 – 110.
- Jamaludin, M.F. et al. 2016. "A study on the Relationship Between Fun at Work and Work Engagement." *Spinger Science + Business Media Singapore*. pp. 15-27.
- Karl, K.A. dan Peluchette, J. 2006. "How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12 No.2, pp. 1-17.
- Karl et al. 2007. "Is fun for everyone? Personality differences in healthcare providers" attitudes toward fun." *Journal of Health and Human Services Administration*, Vol. 29, No.4, pp. 409-447.
- Lamm, Eric dan Meeks, Michael D. 2009. "Workplace fun: The Moderating effect of Generational Differences". *Employee Relations*. Vol. 31, Iss.6, pp 613-631.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Ed. 10. Yogyakarta: Andi.
- Matalama, Alejandra. 2011. "Work engagement as a mediator between personality and citizenship behavior." *FIU Electronic Theses and Dissertations*. Florida: Florida International University.
- Plester, Barbara. 2009. "Crossing the line: Boundaries of Workplace Humour and Fun." *Employee Relations*, Vol. 31, Iss 6, pp. 584 – 599.
- Plester, Barbara, Cooper, Helena dan Winquist , Thomas Joanne . 2015. "The fun paradox." *Employee Relations*, Vol. 37, Iss 3, pp. 380 – 398.
- Purba, Debora Eflina dan Ali Nina Liche Seniati. 2004. "Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior." *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 8, No.3, pp. 105-111.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Scaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. Dan Bakker, A.B.. 2002. "The measurement of Engagement and Burnout: A two sample Confirmatory factor analitic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No.1, pp. 71-92.
- Schaufeli, W.B., dan Bakker, A.B.. 2003. UWES – Utrecht Work Engagement Scale : Preliminary Manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., dan Bakker, A.B.. 2010. "Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept"
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Edisi 4. Salemba Empat : Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RND*. Bandung: Alfabeta.
- Yanti. 2013. "Pengaruh Workplace Fun Terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan Generational Differences (Studi pada PT BXY)." *Jurnal*. Jakarta: Fisip UI.
- Ziyad. 2015. " Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterikatan Kerja dan Kepribadian terhadap OCB (Studi kasus pada karyawan PT Stainless Steel Primavalve Maju Bersama." Skripsi. Universitas Mercu Buana, Jakarta