

BAB V PENUTUP

Dalam Bab V ini merupakan kesimpulan implikasi managerial, saran serta keterbatasan penelitian.



BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab dua ini akan dijelaskan beberapa teori dan konsep yang terkait dengan *positive humor, positive emotion & employee engagement* yang dapat mendukung penelitian ini.

2.1 Employee Engagement

2.1.1 Definisi Employee Engagement

Engagement menjadi hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan dikarenakan *engagement* sering kali dipandang sebagai kunci untuk mengangkat organisasi ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan bisnis yang sukses menurut Dessler (2013). *Employee engagement* dapat menjadi jawaban bagi pernyataan bahwa individu, karyawan, organisasi atau perusahaan tidak cukup hanya untuk menjadi baik, akan tetapi harus menjadi hebat / unggul agar dapat terus berkembang. Dengan memiliki karyawan yang *engaged* yaitu karyawan yang mendedikasikan dirai, melekatkan diri dengan perusahaan dengan sepenuh pikiran, perasaan, dan tindakan maka perusahaan akan dapat terus berkembang.

Marciano (2013) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktifitas, menngkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan *turnover* mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, mengurangi kecelakaan kerja, dan meminimalkan keluhan

karyawan. Menurut Seijts & Crim, (2004 dalam Ohtman dkk, 2016) karyawan yang terlibat dianggap terikat secara emosional dengan organisasi, sangat menyukai pekerjaannya, dan peduli akan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan survei oleh Gallup, unit bisnis dengan tingkat *engagement* karyawan yang tinggi memiliki kesempatan 83% untuk memiliki performa di atas rata-rata perusahaan, sementara mereka dengan keterlibatan karyawan terendah hanya memiliki kesempatan 17% berperforma di atas rata-rata perusahaan menurut Dessler (2013). Selain meningkatkan produktifitas *engagement* juga berdampak mengurangi tingkat *turnover* karyawan dalam sebuah organisasi (Fleming & Asplund, 2014 dalam Wagner & Harter 2016). Oleh karena itu perusahaan atau organisasi berharap dapat menciptakan *employee engagement* untuk memaksimalkan performa karyawan yang akhirnya akan mendongkrak performa perusahaan.

Menurut Marciano (2017) *employee engagement* didefinisikan sebagai sebuah ikatan emosional dan intelektual karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, atasan, dan rekan kerja, yang mempengaruhinya untuk memberikan usaha lebih pada pekerjaannya. Menurut McLeod (2018) *employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaatnya bagi organisasi dan individu.

Sedangkan Scahufeli & Bakker dalam Albrecht (2017) menegaskan bahwa *employee engagement* itu berkaitan dengan apa yang dilakukan orang. Perilaku

yang paling nyata adalah usaha orang tersebut. Orang yang *engage* akan bekerja keras, berusaha mati-matian, tetap bertahan, datang pada waktunya, dan fokus pada pekerjaannya.

Definisi lainnya, *employee engagement* diartikan sebagai perilaku yang menunjukkan bahwa individu melaksanakan perannya sesuai dengan jabatan dalam organisasi secara penuh dan menanggalkan peran lain yang disandanginya selama berada di lingkungan kerja pelaksana tugas jabatannya Khan (1990). Menurut Kahn *engagement* merupakan gagasan multidimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat. Hal ini sependapat dengan May, Gilson dan Harter (2004) yang menyebutkan bahwa karakteristik *engagement* yang memiliki 3 (tiga) dimensi sebagai komponen yaitu : fisik berupa energi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, komponen emosi yaitu berupa dedikasi yang diberikan pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, serta komponen emosi yaitu berupa dedikasi yang diberikan pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, serta komponen pikiran yaitu berupa keadaan dimana karyawan larut dalam pekerjaannya sehingga meluangkan hal-hal di sekelilingnya. Cook dalam Vibrayani (2012) juga menyebutkan bahwa *engagement* memiliki 3 (tiga) aspek yaitu perasaan (*feeling*), pemikiran (*thinking*), dan perbuatan (*doing*).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah rasa keterikatan emosional karayawan dengan pekerjaannya dan organisasi yang mampu menghasilkan dampak kepada tiga aspek yaitu : perasaan (*feeling*), pemikiran (*thinking*), dan perbuatan (*doing*) memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Karyawan yang *engage* dianggap teikat secara emosional dengan organisasi, sangat menyukai pekerjaannya, dan peduli dengan kebersihan organisasi. Ketika karyawan terlibat secara mendalam dengan sebuah organisasi, akan semakin tinggi perasaan positif dan intens diantara mereka untuk memberikan usaha terbaik dari mereka demi kesuksesan organisasi. Ini lebih dari sekedar merasa puas dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dalam organisasi.

2.1.2 Dimensi Employee Engagement

Dalam beberapa literatur dijelaskan bahwa *employee engagement* dapat diwujudkan oleh energi, dedikasi, dan semangat karyawan saat bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan menurut Gupta & Sharma (2016). *Employee engagement* ditandai dengan adanya proses fisik, kognitif, dan emosi selama bekerja menurut Kahn (1990).

Dalam *employee engagement* terdapat 3 (tiga) aspek atau dimensi menurut Sachaufeli & Barker (2004), yaitu :

a. Aspek *Vigor*

Vigor (semangat) ditandai dengan tingginya tingkat energi dan kegembiraan karyawan selama bekerja, kemauan untuk menunjukkan kesungguhan dalam setiap pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan saat bekerja menurut Schaufeli & Bakker (2004). Dimensi ini mirip dengan dimensi fisik milik Kahn menurut Welch, (2011). Karyawan terlibat secara fisik dalam menjalankan tugas-tugasnya baik sendiri atau bersama dengan rekan kerja menurut Kahn (2010).

b. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai dengan perasaan yang penuh dengan antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan menurut Schaufeli & Bakker (2004). .Karyawan dengan skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka untuk menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi, dan menantang. Di samping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dimensi ini mirip dengan dimensi emosi milik Kahn menurut Welch (2011) secara emosi terhubung dengan orang lain dalam bekerja dengan cara yang menampilkan apa yang mereka pikirkan dan rasakan, kreatifitas mereka, keyakinan dan nilai mereka, dan pribadi mereka terhubung dengan orang lain menurut Kahn (1990).

c. Aspek *Absorption*

Ditandai dengan konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya menurut Schaufeli & Bakker (2004). Karyawan yang memiliki skor tinggi untuk *absorption* biasanya mereka senang atas perhatiannya yang tersita oleh pekerjaan. Akibatnya melupakan yang ada disekelilingnya dan waktu terasa cepat berlalu. Dimensi ini mirip dengan dimensi kognitif milik Kahn menurut Welch (2011). Ketika

bekerja, karyawan akan secara aktif menggunakan proses kognitif dalam melakukan kegiatannya menurut Kahn (1990).

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat *employee engagement*, yaitu kepemimpinan, keadilan organisasi, kompensasi dan tunjangan, kebijakan kerja dan prosedurnya, serta pelatihan dan program pengembangan menurut Dajani (2015).

a. Faktor kepemimpinan.

Faktor ini terdiri dari perilaku kepemimpinan yang efektif. Judge dan Piccolo (2004) menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan imbalan terkondisi pada karyawan dan melakukan manajerial dengan pengecualian yang positif maupun negatif. Gaya kepemimpinan ini memiliki hubungan yang positif dengan *employee engagement* sebab pemimpin memberikan motivasi karyawannya dengan memberikan penghargaan dan mengakui pengikut mereka atas apa yang telah dicapai menurut Popli & Rizvi (2016). Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi *employee engagement* menurut Zhang dkk. (2014). Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi karyawannya dengan penyajian visi organisasi yang jelas dan menginspirasi karyawan untuk bekerja menuju visi tersebut melalui hubungan yang dibangun dengan karyawannya menurut Fitzgerald & Schutte (2010). menurut Zhang (2014)

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang positif dengan *employee engagement*.

b. Faktor keadilan organisasi.

Keadilan organisasi adalah sebuah istilah yang diciptakan oleh Wendell French pada 1964 dan diberlakukan oleh organisasi psikolog untuk merajuk pafa kebijakan, adil dan sikap yang sesuai dengan etika dimana perusahaan memperlakukan karyawannya menurut Cropanzo & Mitchell (2015). Keadilan organisasional berkaitan dengan cara-cara dimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara dimana penentuan tersebut mempengaruhi variabel terkait pekerjaan lainnya (Moorman, 1991; dalam Dajani, 2015)

c. Faktor kompensasi dan tunjangan.

Faktor ini sangat diperlukan dalam mempengaruhi *employee engagement*. Ini melibatkan penghargaan finansial dan non finansial seperti pengakuan dll. Tingkat *engagement* tergantung pada ketertarikan karyawan yang menerima kompensasi dan tunjangan menurut Dajani, (2015).

d. Kebijakan dan prosedur kerja.

Faktor ini meliputi kebijakan perusahaan, prosedur, dan dukungan organisasional. Untuk menciptakan sebuah budaya *engagement* di tempat kerja, sistem perusahaan perlu bekerja bahu membahu dengan praktisi managerial yang lain ketika berhadapan dengan karyawan

menurut Lockwood (2017). Proses perekrutan melibatkan berurusan dengan karyawan mulai dari proses seleksi hingga akhir kontrak, dengan memaksimalkan kecocokan orang-pekerjaan yang penting untuk keterlibatan karyawan lebih lanjut menurut Schneider, Marcey & Barbera (2015).

e. Pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan, pengembangan dan pembelajaran dapat dilihat sebagai motivator intrinsik yang mendukung pertumbuhan karyawan dan meningkatkan rencana pengembangan individu dengan memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan otonomi, keterikatan, dan kompetensi menurut Deci, Koestner & Ryan, (1999; dalam Dajani 2015). Hal ini juga dapat dianggap sebagai motivator ekstrinsik, karena menyediakan karyawan dengan alat dan sumber daya, sebagai pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi yang diterapkan pada pekerjaan dan sangat penting untuk pencapaian tujuan karyawan dan peluang pertumbuhan karir.

2.1.4 Dampak Employee Engagement

Selain meningkatkan produktifitas *engagement* juga berdampak mengurangi tingkat *turnover* karyawan dalam sebuah organisasi menurut Fleming & Asplund (2017). Oleh karena itu perusahaan atau organisasi berharap dapat menciptakan *employee engagement* untuk memaksimalkan performa karyawan yang pada akhirnya akan mendongkrak performa perusahaan.

2.2 Positive Humor

2.2.1 Definisi Positive Humor

Menurut Decker dan Rotondo (2001) *positive humor* dapat membantu pemimpin untuk membentuk lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan. Seperti dikatakan sebelumnya, humor dapat dianggap sebagai suatu sifat atau pembeda dalam lingkungan sosial. Menurut Roberts dan Wilbanks (2012) ekspresi humor seseorang dapat memulai siklus *positive emotion*. Hal lucu yang diciptakan oleh pemimpin dapat menciptakan pengaruh positif melalui proses penularan sosial. Berdasarkan model humor tersebut, humor pemimpin di tempat kerja dapat meningkatkan pengaruh positif atau *positive emotion* yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut Lee dan Kleiner (2015) humor merupakan pesan, ketrampilan verbal atau keganjilan yang secara cerdas disampaikan dan memiliki kekuatan untuk membangkitkan tawa. Humor biasanya lebih dikaitkan dengan aspek psikologis dan kesehatan, karena bersenda gurau dan tertawa dapat meningkatkan kebugaran kardiovaskular dan menurunkan tekanan jantung. Humor juga mengurangi ketegangan dalam otot, rasa sakit, menstimulasi peredaran darah dan meningkatkan system imun dan antibodi. Selain itu humor juga dapat mengurangi hormon yang dapat menimbulkan stress dan meningkatkan rasa percaya diri (Sokal, 2000 dalam Lee dan Kleiner, 2015)

Selain terkait dengan dunia kesehatan dan psikologis, humor juga sering dikaitkan dengan organisasi dan manajemen. Gallagher (2011) berpendapat bahwa bekerja bagi sebagian orang mungkin adalah hal yang sangat serius. Tetapi

bagaimanapun, seseorang tidak mungkin selalu dalam kondisi serius. Tempat kerja yang menyenangkan dapat mewujudkan semangat tim yang kuat sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Humor merupakan elemen penting dalam interaksi antar hubungan pribadi menurut Romero dan Cruthirds (2016) dan berperan penting terhadap keterpaduan dan interaksi kelompok menurut Wilson (1979, dalam Robert, 2016) termasuk di dalam tempat kerja ataupun organisasi. Bagi individu di tempat kerja, humor menjadi pendukung *mood* kerja dan merupakan sarana bagi karyawan untuk dapat berinteraksi dengan anggota organisasi yang lain. Penggunaan humor di tempat kerja dapat membuat suasana kerja menjadi menyenangkan, mengatasi rasa malu, dilemma bahkan dapat membangun kekakraban dengan rekan kerja dan berkontribusi terhadap hubungan pribadi menurut Ho, Huang *et al* (2011). Selain itu humor juga dapat menjadi sebuah dukungan dari orang lain dalam rangka untuk meningkatkan energi psikologis individu seseorang menurut Martin 2001, dalam Nathan, 2019). Disamping itu, humor membantu mengendurkan otot, dengan suara tawa dan rasa bahagia, seseorang dapat mengembangkan *positive emotion* yang mengimbangi pengaruh negatif yang dibawa oleh tekanan pada saat kerja menurut Lefcourt *et al.*, 1995 dalam Argyle, 2017).

Dalam konsep Organizational Behaviour, positive humor masuk kedalam *individual differences* karena tidak semua orang memiliki selera humor yang berbeda-beda dan untuk *positive humor* penangkapan setiap orang berbeda-beda.

Untuk para pemimpin di tempat kerja, humoris memang bukan menjadi kriteria utama dalam dunia bisnis, tetapi hal tersebut menjadi penting perannya dalam membangun keefektifan kinerja sebuah tim (Ho, Huang *et al*, 2011). Conger (1989) percaya bahwa seringkali penggunaan humor oleh pemimpin di tempat kerja merupakan cara yang efektif untuk menginspirasi atau mengembalikan semangat kerja.

2.2.2 Dimensi Positive Humor

Berikut adalah dimensi-dimensi Positive Humor:

a. *Self Enhacing Humor*

Dimensi yang pertama dari *positive humor* yang biasa digunakan dalam kepemimpinan atasan adalah *self enhancing humor*, yaitu *positive humor* yang digunakan oleh atasan untuk dirinya sendiri.

- i. Dalam menghadapi permasalahan pekerjaan yang mendesak atasan menggunakan humor untuk memotivasi dirinya sendiri.
- ii. Ketika kondisi atasan harus bekerja sendirian, atasan menggunakan humor untuk menyemangati diri sendiri.
- iii. Bila atasan sedang tertekan, atasan sering menggunakan humor untuk menghibur diri sendiri.

b. *Affiliate Humor*

Dimensi yang kedua dari *positive humor* kepemimpinan atasan adalah *affiliate humor*, yaitu *positive humor* yang digunakan oleh atasan terhadap orang lain, yang memiliki maksud positif untuk menghibur, memotivasi dan membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan.

- i. Ketika atasan sedang memberikan arahan dalam kondisi yang cukup genting, atasan menggunakan humor untuk dapat mencairkan ketegangan.
- ii. Humor yang dilontarkan atasan membuat orang lain merasa terhibur.
- iii. Atasan sering melemparkan humor setelah dirinya memberikan peringatan atas kesalahan
- iv. Atasan sering terlibat bersenda gurau dengan bawahannya.
- v. Atasan sering menggunakan humor untuk dapat memotivasi bawahannya.
- vi. Atasan menggunakan humor untuk dapat terlibat percakapan dengan bawahannya.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Positive Humor

Terkait peran dari seorang pemimpin di atas, humor menjadi salah satu media yang dapat dimanfaatkan oleh seorang pemimpin dalam rangka meningkatkan keefektifan peran kepemimpinannya guna mencapai tujuan perusahaan. Menurut Avolio *et al*, (2014) mengatakan bahwa humor menjadi sifat dan kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan humoris dan inspiratif dapat melepaskan doktrin kepemimpinan lama menjadi kepemimpinan yang memberdayakan bawahan dengan otonomi yang lebih melalui perilaku interaktif yang menarik sehingga dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang pada akhirnya bertujuan pada pencapaian target-target perusahaan.

Untuk para pemimpin di tempat kerja, humoris memang bukan menjadi kriteria utama dalam dunia bisnis, tetapi hal tersebut menjadi penting perannya dalam membangun keefektifan kinerja sebuah tim menurut Ho, Huang *et al*, (2011)

2.2.4 Akibat dan Dampak dari Positive Humor

Menurut Sjafriz Mangkuprawira, (2009) humor yang dicirikan dengan timbulnya tawa dan senyum akan bermanfaat dalam bentuk:

- a. Humor memperkecil dan bahkan menghilangkan kelelahan fisik dan mental dalam bekerja;
- b. Karena suasana penuh gembira maka humor dapat membuat hidup dan kehidupan kerja semakin bermakna;
- c. Humor dapat memperkecil jarak antar lapisan sosial misalnya antara atasan dan bawahan;
- d. Karena humor membuat seseorang tersenyum maka selain dapat mengatasi stress, konon humor juga membuat seseorang memiliki daya Tarik, awet muda, dan tentu saja akan menambah teman baru;
- e. Humor dapat menjadi insrumen dalam memperkecil batas-batas perbedaan budaya dan Bahasa sekaligus mempersatukan karyawan.

Berikut ini merupakan efek positif dari humor yang diterapkan dalam organisasi dan manajemen menurut Lee dan Kleiner (2015) :

- a. Karyawan lebih semangat hadir dalam rapat.
- b. Semangat keharmonisan yang lebih tinggi antar karyawan.
- c. Peningkatan produktivitas.
- d. Meningkatkan moral, energi dan antusiasme.
- e. Mengurangi konflik antarpribadi.

Sedangkan (Pihulyk, 2003 dalam Lee dan Kleiner, 2015) berpendapat bahwa karyawan yang sehat dan senang akan turut mensukseskan organisasi. Menerapkan humor di organisasi membantu para manajer untuk membuat para karyawan merasa menjadi bagian erat dari organisasi. Sebagai konsekuensinya, para karyawan bersedia mengerahkan kemampuannya secara maksimal untuk meningkatkan produktivitas.

2.3 Positive Emotion

2.3.1. Definisi Emosi

Menurut Goleman (1966, dalam Erick 2015) emosi adalah setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu serta setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap, emosi juga cenderung mempengaruhi individu untuk bertindak. Sarwono (2009) mendefinisikan emosi sebagai reaksi penilaian positif dan negatif yang kompleks dari sistem syaraf seseorang terhadap rangsangan dari luar (benda,

manusia, situasi, cuaca) atau dari dalam dirinya sendiri (lapar, mengantuk, segar, dan lelah) pada indra-indra kita.

Safaria dan Saputra (2014) merumuskan emosi sebagai suatu keadaan yang merangsang perubahan-perubahan yang didasari seperti perubahan perilaku. Emosi cenderung terjadi dalam kaitannya dengan perilaku yang mengarah (*approach*) atau menyingkir (*avoidance*) terhadap sesuatu. Menurut Gohm & Clore, (2002 dalam Safaria & Saputra, 2014) emosi manusia terbagi menjadi dua, yaitu *positive emotion* dan negatif. *Positive emotion* adalah emosi yang menenangkan dan menyenangkan, seperti ceria, gembira, semangat, senang dan rileks. *Positive emotion* ini akan membuat keadaan psikologis manusia menjadi positif. Sebaliknya emosi negatif adalah emosi yang menyusahkan dan tidak menyenangkan seperti marah, dendam, kecewa, depresi, putus asa, frustrasi. Emosi negatif ini akan membuat keadaan psikologis manusia menjadi negatif.

Positive emotion dilihat sebagai tingkat dimana seseorang merasa bahagia, bersemangat aktif dan waspada menurut Watson, Clark & Tellegen, (2018) dan juga mengatakan bahwa individu dengan *positive emotion* yang tinggi akan memiliki energi yang banyak, dapat berkonsentrasi penuh dan bergembira. Sedangkan individu dengan *positive emotion* yang rendah ditandai dengan perasaan sedih dan lesu. Beatty dan Ferrel (2018) mengatakan bahwa *positive emotion* mempersentasikan tingkat dimana seseorang merasa antusias, aktif dan siaga. Sedangkan Estrada, Isen dan Young (2014) mendefinisikan *positive emotion* sebagai kondisi perasaan seseorang yang menyenangkan dan suasana hati yang baik, yang mempengaruhi pikiran dan perilaku seseorang. (Carl, Soskin, Kerns dan

Barlow, 2013) mengatakan bahwa *positive emotion* terdiri dari emosi yang menyenangkan seperti perasaan gembira, bangga, puas dan cinta.

2.3.2 Dimensi Positive emotion

Beberapa peneliti telah menjabarkan indikator dan aspek dari *positive emotion*. Mehrabian dan Russel (1974), dalam Semuel, (2014) menemukan bahwa emosi terhadap perilaku pembelian dapat diuraikan oleh tiga aspek, yakni :

- a. *Pleasure*. Aspek ini mengacu pada tahap dimana seseorang merasa baik, senang dan gembira pada saat situasi berlangsung. Aspek ini diukur dengan menilai reaksi individu secara lisan terhadap lingkungan.
- b. *Arousal*. Aspek ini mengacu pada tingkat kesiagaan, gairah, dan situasi aktif. *Arousal* merupakan laporan individu pada saat dirangsang, ditentang atau dibebaskan.
- c. *Dominance*. Aspek ini ditandai dengan individu yang merasa dipengaruhi dan dikendalikan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Baron dan Byrne (2013) menemukan empat indikator untuk mengukur *positive emotion* seseorang, yaitu : perasaan senang, perasaan puas, perasaan nyaman, dan perasaan bersemangat.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Positive emotion

Positive emotion dapat muncul ketika seseorang mengakses kejadian menyenangkan yang pernah terjadi. Contohnya dengan berbicara atau mengingat tentang *positive emotion* yang pernah terjadi. Rime, (1969); dalam Horowitz (2015). Langston (2014) mengatakan bahwa *positive emotion* bisa timbul ketika

kita berhubungan dengan orang lain dan menceritakan kepada mereka kejadian yang menyenangkan. Selain itu, *positive emotion* bisa dipengaruhi oleh faktor situasi dan pengalaman lingkungan seperti faktor keluarga, sekolah dan lingkungan sekitar menurut Zheng, Plomin & Stumm (2016). Pengalaman yang menyenangkan juga dapat meningkatkan *positive emotion* menurut Diener & Schimmack (2018).

2.3.4 Dampak dari Positive emotion

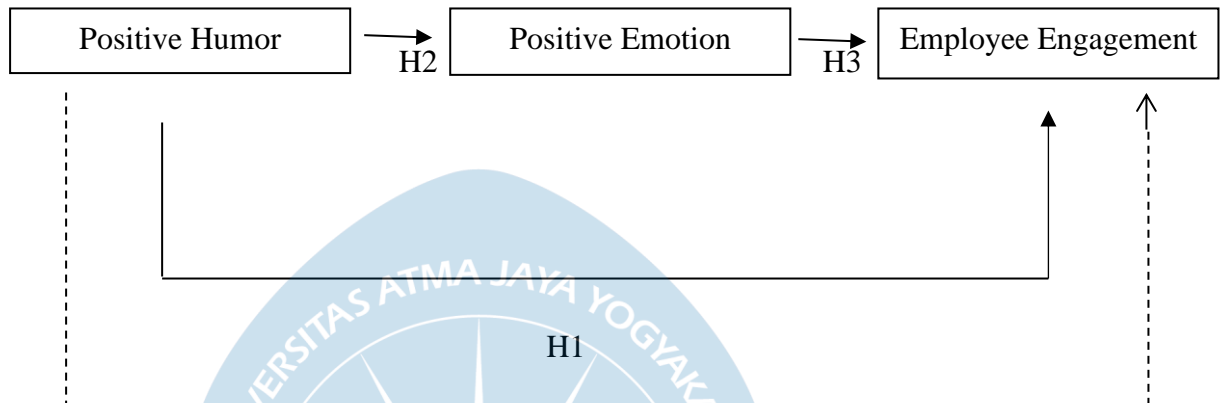
Beberapa peneliti menemukan bahwa *positive emotion* dapat berdampak pada perilaku seseorang, Contohnya penelitian yang dilakukan oleh Dockray dan Steptoe (2010) menunjukkan bahwa *positive emotion* memberikan efek positif terhadap kesehatan seseorang. Dampak lain dari *positive emotion* adalah kecenderungan dalam mengurangi waktu dalam mengambil keputusan dan proses pengambilan keputusan yang kompleks menurut Isen (2013).

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian Ashita dkk tahun 2015 yang berjudul *The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions* mengambil sample yang telah didistribusikan kepada 235 orang pekerja teknologi informasi dan perusahaan konsultan bisnis di India. Penelitian ini membuktikan bahwa *positive humor* dari pemimpin menciptakan *positive emotion* pada karyawan dan *employee engagement*, *positive emotion* memediasi antara *employee engagement* dengan *positive humor*, Selain itu, para pemimpin menggunakan *positive humor* di tempat kerja sehingga karyawan memiliki *positive emotion* yang sangat menguntungkan bagi perusahaan.

2.5 Kerangka Model Penelitian

Untuk mempermudah dalam memahami hubungan antar variabel tersebut, maka akan digambarkan ke dalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Analisis Penelitian

Sumber : Adaptasi dari Ashita dkk, 2015

2.6 Hipotesis Penelitian

2.6.1 Positive humor dari pimpinan mempengaruhi employee engagement karyawan.

Pihulyk dalam Lee dan Kleiner (2015) berpendapat bahwa karyawan yang sehat dan senang akan turut mensukseskan organisasi. Menerapkan humor di organisasi membantu para manajer untuk membuat para karyawan merasa menjadi bagian erat dari organisasi. Sebagai konsekuensinya, para karyawan bersedia mengerahkan kemampuannya secara maksimal untuk meningkatkan produktivitas.

Penelitian sebelumnya Van Katwyk *et al* (2012) mengatakan bahwa ini melibatkan emosi seperti energi tinggi, kegembiraan, antusiasme, kesenangan, kepuasan, perasaan bahagia, dan kebanggaan ditimbulkan pada pekerjaan. Dengan demikian, *positive emotion* yang dihasilkan oleh humor pemimpin dapat mempengaruhi hasil kerja dan *employee engagement*.

Menurut hasil observasi di perusahaan, penulis melihat tingkat *turn over* atau keluar masuk karyawan di perusahaan cukup rendah, hal tersebut terlihat dalam kunjungan penulis ke beberapa lokasi cabang perusahaan karyawannya selalu sama dan jarang sekali ada karyawan baru, kalau dilihat dari karyawan yang paling lama bekerja ada yang sudah 19 tahun bekerja kepada perusahaan dan banyak yang telah bekerja selama lebih dari 3 tahun. Berdasarkan hal tersebut diatas maka, hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah

H1 : *Positive humor* dari pimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* karyawan.

2.6.2 Positive humor pimpinan mempengaruhi positive emotion para karyawan

Bagi individu di tempat kerja, humor menjadi pendukung *mood* kerja dan merupakan sarana bagi karyawan untuk dapat berinteraksi dengan anggota organisasi yang lain. Penggunaan humor di tempat kerja dapat membuat suasana kerja menjadi menyenangkan, mengatasi rasa malu, dilemma bahkan dapat membangun kekakraban dengan rekan kerja dan berkontribusi terhadap hubungan pribadi menurut Ho, Huang *et al* (2012).

Selain itu juga, Avolio *et al* (2014) mengatakan bahwa humor menjadi sifat dan kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan humoris dan inspiratif dapat melepaskan doktrin kepemimpinan lama menjadi kepemimpinan yang memberdayakan bawahan dengan otonomi yang lebih melalui perilaku interaktif yang menarik sehingga dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang pada akhirnya bertujuan pada pencapaian target-target organisasi.

Penelitian sebelumnya Mesmer-Magnus *et al* (2014) menyatakan bahwa *positive humor* berkaitan positif dengan *positive emotion* sehingga kinerja, kepuasan para karyawan, kinerja tim, perspektif positif pemimpin dan berkaitan negatif dengan tidak produktif di tempat kerja.

Hasil observasi pada saat *meeting* formal, *meeting* mingguan atau pada saat bertemu karyawan dalam suasana non formal, pemimpin memberikan obrolan ringan dengan konteks pekerjaan diselipkan *jokes*, pengaruhnya adalah hubungan pimpinan dengan karyawan semakin cair dan tidak kaku sehingga emosi karyawan semakin baik.

H2 : *Positive humor* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *positive emotion*.

2.6.3 Positive emotion berpengaruh signifikan dan positif terhadap employee engagement.

Menurut Goleman (1999, dalam Erick 2015) *positive emotion* menunjukkan sifat dapat dipercaya (menunjukkan kejujuran dan integritas).

Orang yang memiliki kemampuan mengelola emosi dalam sifat dapat dipercaya akan mampu untuk:

- a.) Bertindak menurut etika: tindakannya sesuai dengan etika yang berlaku.
- b.) Membangun kepercayaan melalui keandalan diri, membuktikan pada orang bahwa dirinya dapat dipercaya.
- c.) Mengakui kesalahan sendiri dan menegur perbuatan orang lain yang tidak etis.
- d.) Berpegang pada prinsip, tetap teguh pada prinsipnya.

Menunjukkan sikap bersungguh-sungguh (menunjukkan tanggung jawab dalam mengelola diri).

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan *positive emotion* dari karyawan akan berdampak pada *employee engagement* didalam suatu perusahaan karena karyawan yang memiliki *positive emotion* akan melakukan pekerjaannya dengan senang hati dan tanpa beban.

Penelitian sebelumnya Sullivan (2013) pada sample 148 atlet ditemukan hubungan positif antara *positive humor* dengan *employee engagement* pada atlet tersebut.

Membuat suasana di tempat kerja tidak terlalu tegang, menciptakan suasana kekeluargaan di dalam perusahaan dengan aturan yang tegas dan tidak meninggalkan kaidah *reward and punishment*. Tidak hanya melulu

membicarakan tentang perusahaan tetapi membicarakan masalah keluarga, hobby, dan nongkrong. Pada saat ada kerjaan banyak, maka pemimpin kadang terlibat dalam pekerjaan.

H3: *Positive emotion* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*.

2.6.4 Positive emotion memediasi pengaruh positive humor terhadap *employee engagement*.

Humor merupakan elemen penting dalam interaksi antar hubungan pribadi menurut Romero dan Cruthirds, (2016) dan berperan penting terhadap keterpaduan dan interaksi kelompok menurut Wilson (1979, dalam Robert, 2016) termasuk di dalam tempat kerja ataupun organisasi. Selain itu humor juga dapat menjadi sebuah dukungan dari orang lain dalam rangka untuk meningkatkan energi psikologis individu seseorang Hamps (1992) dalam Kelly (2002). Dan juga Pihulyk, (2000 dalam Lee dan Kleiner, 2015) berpendapat bahwa karyawan yang sehat dan senang akan turut mensukseskan organisasi. Menerapkan humor di organisasi membantu para manajer untuk membuat para karyawan merasa menjadi bagian erat dari organisasi. Oleh sebab itu maka *positive emotion* dapat membuat perasaan menjadi gembira dan tenang, maka akan mempengaruhi *positive humor* dan membuat karyawan menjadi *engage* dengan perusahaan.

Penelitian sebelumnya Weiss dan Cropanzano (1996) menyatakan bahwa dalam model saat ini, kepemimpinan dapat bertindak sebagai mediasi untuk memfasilitasi pengaruh positif di tempat kerja. Kombinasi *positive humor* dari

pimpinan digabungkan dengan *positive emotion* maka dapat memicu *employee engagement* karyawan ditempat kerja.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka, hipotesis 4 dalam penelitian ini adalah:

H4 : *Positive emotion* memediasi pengaruh *positive humor* terhadap *employee engagement*.

