

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Workplace Fun*

2.1.1. Definisi *Workplace Fun*

Workplace fun merupakan sebuah situasi kerja yang mendorong, mendukung, dan dikelilingi oleh aktivitas yang menyenangkan bagi karyawan, serta memotivasi karyawan di tempat kerja (Chan & Mak, 2016). *Workplace fun* adalah fenomena organisasi yang bertujuan untuk menciptakan suasana yang ceria dan gembira dalam hal interaksi karyawan terkait dengan pekerjaan, karena sifatnya yang membangkitkan semangat, hal ini sangat umum ditemukan (Logan, 2022). Aktivitas yang menyenangkan akan memicu reaksi emosional karyawan, jika karyawan menilai aktivitas tersebut positif, karyawan akan cenderung merasakan emosi positif daripada negatif (Michel et al., 2019b). *Workplace fun* menjadi sebuah aktivitas yang memfasilitasi interaksi antar karyawan di dalam sebuah organisasi (Müceldili & Erdil, 2016a). Menurut Georganta & Montgomery (2022), kesenangan akan memberi keceriaan, kesegaran, dan kebahagiaan yang mempengaruhi produktivitas, serta dapat membantu melepaskan masalah dan kekhawatiran karyawan sehari-hari. Kesenangan di tempat kerja, yang mencakup segala bentuk hiburan dan kegiatan yang menyenangkan, merupakan faktor penting dalam meraih keberhasilan sebuah organisasi (Yang & Chen, 2023). Menurut Michel, Tews, dan Allen (2019), *workplace fun* yang produktif didefinisikan sebagai aktivitas menyenangkan di tempat kerja, baik yang spontan maupun terstruktur, yang mampu meningkatkan kebahagiaan karyawan sekaligus memperkuat hubungan sosial tanpa mengganggu pekerjaan utama. Contohnya

termasuk acara *team-building*, perayaan pencapaian tim, atau bahkan penerapan elemen gamifikasi dalam tugas-tugas rutin.

Workplace fun yang produktif dapat dibedakan dari yang tidak produktif melalui beberapa kriteria utama. Pertama, dari segi dampak terhadap produktivitas, *workplace fun* yang produktif justru meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Tsaur et al. (2019), sementara yang tidak produktif cenderung mengganggu alur kerja dan menurunkan *output*. Kedua, dalam hal keterlibatan karyawan, fun yang produktif secara signifikan memicu *work engagement* dan motivasi intrinsik (Albrecht et al., 2021), sedangkan versi yang tidak produktif hanya bersifat hiburan sesaat tanpa dampak jangka panjang. Ketiga, *workplace fun* yang baik harus selaras dengan nilai-nilai dan budaya organisasi (Kuknor & Bhattacharya, 2022), berbeda dengan aktivitas *fun* yang dipaksakan dan tidak relevan dengan konteks pekerjaan. Keempat, dukungan manajemen menjadi pembeda krusial - fun yang produktif didukung oleh pemimpin melalui *authentic leadership* (Ahmed, 2024), sementara yang tidak produktif seringkali dijalankan tanpa arahan atau komitmen dari atasan. Terakhir, *workplace fun* yang baik mampu menciptakan *meaningful work* bagi karyawan (Lysova et al., 2019), berbeda dengan aktivitas menyenangkan yang tidak berkontribusi pada rasa bermakna dalam bekerja.

2.1.2. Jenis *Workplace fun*

Menurut Georganta & Montgomery (2022), *Workplace fun* dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- a) *Organic fun* (kesenangan natural), yaitu aktivitas-aktivitas yang bersifat menyenangkan seperti bermain, berbagi cerita, bercanda, dan bersosialisasi dengan cara yang menyenangkan. *Organic fun* dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. Beberapa karyawan menganggap bahwa bergosip merupakan aktivitas yang menyenangkan karena mencerminkan obrolan ringan dan interaksi yang berdampak positif pada hasil individu.
- b) *Managed fun* (kesenangan terkelola), yaitu aktivitas menyenangkan yang dibentuk oleh organisasi. Aktivitas ini mencakup rekreasi dan perjalanan yang diikuti oleh karyawan sebagai bentuk penghargaan.

2.2. *Organizational Inclusion*

2.2.1. Definisi *Organizational Inclusion*

Organizational Inclusion merupakan keterlibatan aktif dan kontribusi individu dalam melakukan sebuah proses pengambilan keputusan, penghormatan, dan penghargaan terhadap pendapat individu tanpa memandang latar belakang mereka yang beragam (Kuknor & Bhattacharya, 2021a). Inklusi adalah pemenuhan kebutuhan karyawan akan rasa memiliki seperti menjadi bagian dari sebuah kelompok dan atas sebuah keunikan (Eck et al., 2021). Keterlibatan muncul ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka secara aktif berusaha

untuk melibatkan semua orang dalam misi dan operasional perusahaan, dengan mempertimbangkan talenta mereka masing – masing (Kuknor & Bhattacharya, 2022). *Organizational Inclusion* kini menjadi fondasi penting bagi perusahaan yang ingin unggul. Hal ini dipandang sebagai sebuah investasi strategis untuk mendapatkan hasil yang positif dari adanya keragaman di lingkungan kerja (Mousa et al., 2020).

2.2.2. Karakteristik *Organizational Inclusion*

Menurut Eck et al. (2021) dalam kajian mendalam terhadap literatur tentang *organizational inclusion*, terdapat 6 kunci dalam *organizational inclusion*, yaitu:

- a) *Authenticity*, menggambarkan bagaimana karyawan merasa bisa menjadi diri sendiri, terlepas dari perbedaan individu dengan individu lainnya.
- b) *Feeling respected and valued*, artinya ketika karyawan merasa dihormati dan dihargai, karyawan akan merasakan bahwa kontribusi yang telah diberikan diakui dan dinilai, baik sebagai individu yang memiliki keunikan maupun sebagai anggota tim.
- c) *Psychological safety*, berkaitan dengan penghargaan terhadap individualitas dan keberagaman kelompok identitas, yang berarti bahwa karyawan merasa nyaman menjadi diri mereka sendiri dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk secara terbuka menyampaikan pandangan tanpa khawatir akan konsekuensi negatif dari rekan kerja atau organisasi.

- d) *Involvement in the workgroup*, berarti karyawan memiliki rasa saling memiliki, karyawan merasa diterima dan terhubung dengan organisasi.
- e) *Influence on decision-making*, sebuah *organizational inclusion* yang efektif memerlukan pemberian wewenang kepada karyawan untuk memengaruhi keputusan yang memengaruhi pekerjaan, dan perusahaan harus secara proaktif mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- f) *Recognizing, honoring, and advancing diversity*, artinya upaya organisasi untuk menghargai perbedaan, sekaligus memastikan perlakuan yang adil bagi semua karyawan. Praktik inklusif yang terkait dengan keberagaman melibatkan kombinasi pendekatan yang mengakui perbedaan dan pendekatan yang memastikan kesetaraan, seperti perlakuan yang sama dan pengurangan diskriminasi.

2.3. *Meaningful Work*

2.3.1. Definisi *Meaningful Work*

Bagi sebagian besar pekerja, *meaningful work* adalah salah satu aspek yang paling penting dan berharga (Lysova et al., 2019). Menurut Blustein et al. (2025), pengertian dari *meaningful work* adalah pengalaman bekerja yang dilakukan oleh seorang individu yang dirasakan sebagai sesuatu yang sangat berarti dan dapat memberikan dampak positif. *Meaningful work* dapat memberikan dampak yang positif bagi karyawan, terutama dalam meningkatkan kemampuan berinovasi dari karyawan (Cai et al., 2018). Sebuah pengalaman yang

bermakna, termasuk di dunia pekerjaan cenderung melibatkan emosional individu seperti kebanggaan, kepuasan, inspirasi, hingga transendensi diri yang membuat karyawan merasakan artinya makna kehidupan (Allan et al., 2019b). Menurut Salleh et al. (2020), ketika karyawan menganggap pekerjaan yang dijalankan cukup bermakna, karyawan akan lebih mampu memahami pekerjaan yang dilakukan dan meningkatkan kesejahteraan individu, serta kinerja sehari-hari juga akan meningkat. *Meaningful work* juga mencakup aspek apresiasi, rasa hormat, dan hubungan yang positif dengan sesama (Loi & Ng, 2021). Sebuah lingkungan kerja yang positif sebenarnya diperlukan oleh seluruh karyawan. Hal ini mendukung terciptanya *meaningful work* di setiap individu dan menjaga kesehatan mental agar lebih stabil. Menurut Zuberbühler et al. (2023), terdapat 3 karakteristik pemikiran positif yang dapat mempengaruhi *meaningful work* dan kesehatan mental, sebagai berikut:

- a) *Vigor*, yaitu tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi, kemauan untuk mengerahkan upaya dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.
- b) *Dedication*, yaitu keterlibatan yang kuat, atau identifikasi psikologis dengan pekerjaan, yang ditandai dengan rasa penting, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c) *Absorption*, yaitu keadaan konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam dalam aktivitas seseorang.

2.3.2. Elemen *Meaningful Work*

Menurut Martela & Pessi (2018), terdapat 3 elemen dalam *meaningful work*, sebagai berikut:

- a) *Significance*, berarti seseorang dapat menemukan atau memberikan nilai intrinsik pada pekerjaan. Orang merasakan nilai dan keberhargaan yang melekat dalam pekerjaan yang dilakukan, bukan hanya sekedar manfaat eksternal, tetapi juga internal.
- b) *Broader Purpose*, artinya pekerjaan tidak hanya tentang keuntungan pribadi, tetapi juga tentang memberikan kontribusi pada kebaikan yang lebih besar. Pekerjaan memungkinkan seseorang untuk merasakan transendensi diri, yaitu terhubung pada sesuatu yang lebih bermakna daripada kepentingan diri sendiri.
- c) *Self-realization*, artinya mengacu pada perasaan terhubung dengan diri sendiri, keaslian dalam ekspresi, dan sejauh mana seseorang mampu mewujudkan dan mengekspresikan diri melalui pekerjaan yang dilakukan. Menggunakan pekerjaan sebagai sarana untuk mengungkapkan siapa sebenarnya seorang individu dan mencapai potensi pribadi.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mousa, Ayoubi, Massoud, et al. (2021a) bertujuan untuk menguji *workplace fun* dapat mempengaruhi persepsi perawat tentang *organizational inclusion* dan *meaningful work*. Penelitian ini mengambil sample sebanyak 360 perawat di rumah sakit Mesir. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace fun* memiliki efek positif terhadap *organizational inclusion* perawat. Selain itu, *workplace fun* secara signifikan juga berpengaruh positif pada *meaningful work* perawat. Hasil ini diperkuat dengan variabel mediasi bahwa *organizational inclusion* berpengaruh positif terhadap *meaningful work*.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Ahmed (2024) bertujuan untuk menguji hubungan antara *workplace fun* dengan perilaku karyawan. Penelitian ini menggunakan *organizational inclusion* sebagai variabel mediasi dan *authentic leadership* sebagai variabel moderasi. Data diambil dari 494 karyawan IT. Temuan dari penelitian ini adalah *workplace fun* mempengaruhi perilaku karyawan. *Authentic leadership* memperkuat hubungan antara *workplace fun* dengan *organizational inclusion*.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Mousa, Ayoubi, & Massoud (2021) memiliki tujuan untuk menguji gender dapat mempengaruhi persepsi perawat tentang *diversity management* dan *organization inclusion*, serta menguji *workplace fun* sebagai mediator. Penelitian ini mengambil sample sebanyak 360 perawat di 3 rumah sakit publik Mesir. Temuan dari penelitian ini adalah dibandingkan dengan perawat pria, perawat wanita lebih merespon *diversity management* secara positif. Tidak ditemukan perbedaan yang signifikan secara

positif persepi tentang *organizational inclusion*. Temuan lainnya berupa *workplace fun* memediasi hubungan antara persepsi *diversity management* dan *organizational inclusion* bagi perawat.

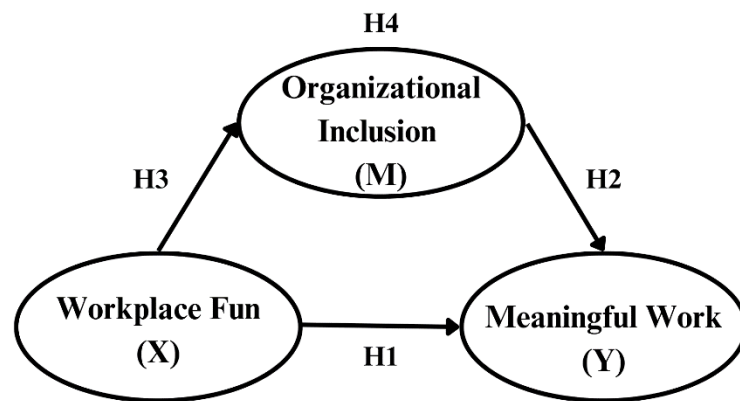
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Analisis	Hasil
“ <i>Workplace Fun, Organizational Inclusion and Meaningful Work: an Empirical Study</i> ” - (Mousa, Ayoubi, Massoud, et al., 2021a)	PLS-SEM	<i>Workplace fun</i> memiliki efek positif terhadap <i>organizational inclusion</i> perawat. <i>Workplace fun</i> secara signifikan juga berpengaruh positif pada <i>meaningful work</i> perawat. Diperkuat dengan variabel mediasi bahwa <i>organizational inclusion</i> berpengaruh positif terhadap <i>meaningful work</i> .
“ <i>Fun at work and knowledge sharing: The mediating role of organizational inclusion and moderating role of authentic leadership</i> ” - (I. Ahmed, 2024)	SEM	<i>Workplace fun</i> mempengaruhi secara positif perilaku karyawan. <i>Authentic leadership</i> memperkuat hubungan antara <i>workplace fun</i> dengan <i>organizational inclusion</i> .
“ <i>Gender, workplace fun and organisational inclusion: an empirical study</i> ” - (Mousa, Ayoubi, & Massoud, 2021)	SPSS	Perawat wanita lebih merespon <i>diversity management</i> secara positif. Tidak ditemukan perbedaan yang signifikan secara positif persepi tentang <i>organizational inclusion</i> . Temuan lainnya berupa <i>workplace fun</i> memediasi hubungan antara persepsi <i>diversity management</i> dan <i>organizational inclusion</i> bagi perawat.

2.5. Pengembangan Hipotesis

Kegiatan yang menciptakan suasana menyenangkan di tempat kerja, seperti humor, perayaan, dan aktivitas sosial, bukan hanya bersifat hiburan semata, tetapi juga menjadi bagian dari budaya dan strategi organisasi yang dapat memperkuat keterlibatan pegawai (Ford et al., 2003; Plester & Hutchison, 2016). Lingkungan kerja yang positif mendorong terjalinnya hubungan sosial yang erat, menumbuhkan rasa memiliki, serta memacu motivasi intrinsik, yang semuanya merupakan unsur penting dalam membangun meaningful work (Tews et al., 2015; Lysova et al., 2019). Makna dalam pekerjaan muncul dari perpaduan antara nilai-nilai pribadi, kualitas interaksi antarindividu, dan dukungan kontekstual di lingkungan kerja, termasuk adanya rasa inklusi organisasi (Pratt & Ashforth, 2003; Michaelson et al., 2014). Organizational inclusion sendiri tercermin ketika setiap individu merasa diterima, dihargai, dilibatkan, dan memiliki peluang untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan (Shore et al., 2018; Kuknor & Bhattacharya, 2022). Keberadaan inklusi ini bukan hanya memperkuat identitas profesional, tetapi juga memberikan ruang bagi individu untuk menginternalisasikan nilai-nilai pribadinya ke dalam pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan, komitmen emosional, dan keterlibatan kerja (Cheng et al., 2024; Mousa et al., 2021a). Dalam konteks profesi perawat, suasana kerja yang menyenangkan berperan sebagai pemicu terbentuknya inklusi, sehingga kesenangan di tempat kerja dapat bertransformasi menjadi pengalaman kerja yang bermakna, selaras dengan tujuan serta nilai pribadi, dan memberi kontribusi nyata bagi organisasi maupun masyarakat (Ylostola dalam Mousa et al., 2021a).

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Workplace fun didefinisikan sebagai aktivitas atau suasana kerja yang menstimulasi perasaan positif, seperti humor, perayaan, dan permainan, yang diintegrasikan ke dalam budaya organisasi menurut Karl & Peluchette (2006) dalam Mousa, Ayoubi, Massoud, et al. (2021a). Studi oleh Plester dan Hutchison (2016) pada perusahaan seperti Facebook menunjukkan bahwa *fun* di tempat kerja bukan hanya aktivitas sesekali, tetapi bagian dari sistem nilai dan strategi organisasi yang memperkuat keterlibatan karyawan. Rosso et al. (2010) dalam Mousa, Ayoubi, Massoud, et al. (2021a) mengembangkan model yang menunjukkan bahwa meaningful work muncul dari interaksi antara nilai pribadi, hubungan antar individu, dan konteks kerja yang mendukung. Karyawan yang mengalami *fun* di tempat kerja cenderung merasakan hubungan sosial yang lebih kuat, meningkatkan rasa memiliki, dan merasa dihargai oleh organisasi (Tews et al., 2019). Lingkungan kerja yang menyenangkan juga mendorong motivasi intrinsik, yaitu dorongan untuk bekerja berdasarkan minat dan nilai pribadi, yang berperan penting dalam

pembentukan *meaningful work* (Ryan & Deci, 2020). Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang menyenangkan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, menjalin hubungan yang lebih dalam dengan rekan kerja, merasa bebas untuk mengekspresikan diri, dan mengalami peningkatan motivasi intrinsik, yang merupakan elemen utama dari *meaningful work* (Scardillo, 2018). Selain itu, *workplace fun* memfasilitasi keterlibatan emosional yang mendalam, yang dalam banyak literatur dikaitkan dengan persepsi terhadap pekerjaan yang bermakna (Michaelson et al., 2016). Sehingga berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Workplace fun* berpengaruh positif terhadap *meaningful work* perawat di Indonesia.

Meaningful work sering dipandang sebagai pendorong motivasi intrinsik yang erat kaitannya dengan pengalaman psikologis seperti rasa inklusi, kompetensi, otonomi, dan rasa memiliki (Rosso et al., 2015 dalam Bhatti et al., 2022). Ketika karyawan melihat pemimpin mereka memanfaatkan sumber daya untuk memberi manfaat bagi orang lain, mereka merasa terlibat dalam upaya yang bermakna tersebut (Metcalf & Benn, 2017 dalam Bhatti et al., 2022). Inklusi pada organisasi mengacu pada sejauh mana individu merasa diterima, dihargai, dan dilibatkan dalam proses sosial dan operasional di lingkungan kerja (Barak dalam Grau et al., 2015). Inklusi organisasi tidak hanya berarti kehadiran keragaman, tetapi juga bagaimana keragaman tersebut diterima secara aktif dalam struktur organisasi, nilai, dan proses kerja. Grau et al. (2015) menekankan bahwa inklusi yang tinggi menciptakan iklim kerja yang positif, mendorong komunikasi terbuka, serta memperkuat rasa keterhubungan antarindividu dalam organisasi. Salah satu

manfaat utama dari *organizational inclusion* adalah peningkatan terhadap *meaningful work*, yaitu persepsi individu bahwa pekerjaannya memiliki arti, tujuan, dan dampak positif baik secara personal maupun sosial (Pratt & Ashforth dalam Grau et al., 2015). Dalam konteks ini, ketika individu merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan secara aktif, mereka cenderung mengembangkan hubungan emosional yang lebih kuat dengan pekerjaan mereka. Hal ini berkontribusi pada munculnya perasaan bahwa pekerjaan mereka bermakna dan bernilai.

Penelitian Grau et al. (2015) juga menunjukkan bahwa inklusi dalam organisasi berkorelasi positif dengan beberapa indikator psikologis yang berhubungan erat dengan makna kerja, seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterlibatan. Dengan kata lain, lingkungan yang inklusif tidak hanya memperkuat identitas profesional, tetapi juga memberikan ruang bagi individu untuk menyalurkan nilai-nilai pribadinya dalam aktivitas kerja, sehingga memperkuat makna subjektif dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan pandangan tersebut, maka hipotesis disusun sebagai berikut:

H2: *Organizational inclusion* berpengaruh positif terhadap *meaningful work* perawat di Indonesia.

Menurut Berger dan Holmes dalam Mousa et al. (2021), kesenangan di tempat kerja merupakan bagian integral dari budaya organisasi, mencakup asumsi, nilai, dan artefak yang melekat di dalamnya. Bentuk dan ekspresi kesenangan dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasinya (Holmes dan Marra, dalam Mousa et al., 2021). Meskipun kesenangan di tempat kerja dapat menghasilkan berbagai dampak positif, tetapi masih menjadi pertanyaan bagaimana kesenangan tersebut dapat memberikan hasil-hasil tersebut. Jika ditinjau dari karakteristiknya,

kesenangan memiliki dimensi yang beragam, termasuk aktivitas yang menyenangkan, dukungan terhadap kesenangan, serta interaksi sosial antar rekan kerja (Tews et al., dalam Ahmed, 2024) dan mampu memengaruhi karyawan secara emosional maupun psikologis (Becker dan Tews dalam Ahmed, 2024). Salah satu dampak psikologis yang muncul adalah rasa inklusi dalam organisasi, yakni sejauh mana karyawan merasa memiliki akses terhadap sumber daya dan informasi, dilibatkan dalam proses organisasi, serta memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Barak dalam Ahmed 2024). Kondisi psikologis penting karena berkaitan erat dengan peningkatan keterlibatan, kepuasan, kebahagiaan, loyalitas, dan kinerja karyawan (Mousa et al., 2021). Meski demikian, pengaruh berbagai faktor di lingkungan kerja terhadap perasaan inklusi masih belum banyak diteliti. Mousa et al., (2021) mengatakan bahwa pegawai sektor publik menghadapi tekanan yang serupa dengan pegawai sektor swasta, seperti stres, kecemasan, dan kelelahan akibat tuntutan kerja. Perubahan dalam struktur pemerintahan, pembiayaan, dan sistem penyampaian layanan telah memengaruhi peran serta tanggung jawab pegawai negeri. Perubahan ini menjelaskan mengapa isu-isu seperti keseimbangan kehidupan kerja, kebahagiaan, dan kesenangan di tempat kerja mulai diangkat dalam kajian administrasi publik (Mousa et al., 2019). Dengan demikian, kesenangan di tempat kerja kini dipandang sebagai kebutuhan yang mendesak, bukan lagi sekadar tambahan. Tetapi masih ada pihak yang menganggap investasi dalam aspek humor dan kesenangan di kalangan pegawai negeri sebagai bentuk pemborosan dana publik (Mousa et al., 2021). Konsep *organizational inclusion* telah menjadi fokus utama dalam riset manajemen. Ylostola (2016) dalam Mousa et al., (2021) menjelaskan bahwa inklusi organisasi

sebagai reinterpretasi dari berbagai konsep dan perilaku kerja, seperti kecenderungan untuk memihak kelompok sendiri, keadilan dalam organisasi, serta praktik manajemen keragaman. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Mousa dan Puhakka (2019), Mor Barak (2015), serta Daya (2016) menunjukkan bahwa inklusi bukan semata-mata akibat perubahan demografis, melainkan juga hasil dari upaya aktif sejumlah negara Barat melalui kebijakan imigrasi dan program pendidikan khusus untuk mempercepat integrasi imigran ke dalam masyarakat. Untuk menanggapi hal ini, sejumlah besar perusahaan mulai mengadopsi prinsip dan strategi yang menekankan pentingnya inklusi di tempat kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Workplace fun* berpengaruh positif terhadap *organizational inclusion* perawat di Indonesia.

Workplace fun di lingkungan kerja perawat, seperti humor sehat, perayaan kecil, atau kegiatan sosial, menciptakan suasana positif yang mendorong interaksi terbuka dan hubungan harmonis antar rekan kerja. Suasana ini menjadi landasan terbentuknya *organizational inclusion*, yaitu kondisi di mana seluruh anggota tim merasa diperlakukan secara adil, setara, dan didengar pendapatnya (Ylostola dalam Mousa et al., 2021a; Shore et al., 2018). *Organizational inclusion* memastikan setiap perawat merasa dihargai, dihormati, dan diakui kontribusinya, yang memperkuat rasa kebersamaan dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan maupun organisasi (Kuknor & Bhattacharya, 2022; Cheng et al., 2024). Dalam konteks kerja perawat yang syarat tekanan dan tuntutan emosional, *inclusion* mengubah kesenangan di tempat kerja menjadi pengalaman yang bermakna, karena perasaan positif yang tercipta tidak berhenti pada hiburan semata, tetapi

berkembang menjadi keyakinan bahwa pekerjaan memiliki tujuan jelas, yang dimana memberi kontribusi penting, dan sejalan dengan nilai pribadi (Michaelson & Ayers dalam Mousa et al., 2021a; Lysova et al., 2019). Dengan demikian, *organizational inclusion* berperan sebagai jembatan yang menghubungkan *workplace fun* dengan *meaningful work*, memastikan bahwa suasana kerja yang menyenangkan dapat bertransformasi menjadi persepsi mendalam akan makna dan tujuan dalam pekerjaan perawat di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Organizational inclusion* memediasi secara signifikan hubungan antara *workplace fun* dan *meaningful work* perawat di Indonesia.