

# PERILAKU HUMOR PEMIMPIN DAN *WORK-FAMILY BALANCE* KARYAWAN: SEBUAH PENJELASAN DARI MEKANISME *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DI BPJS KETENAGAKERJAAN WILAYAH SUMBARIAU

Ray Boni Afit<sup>1</sup>; M. Rasyid Abdillah<sup>2</sup>; Zamzami<sup>3</sup>

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : [rayboniafit@gmail.com](mailto:rayboniafit@gmail.com) (Koresponding)

**Abstract:** This study aims to analyze the effect of leader humor behavior on employees' work-family balance (WFB) with Leader-Member Exchange (LMX) as a mediating variable. The balance between work and family life has become an important issue in modern human resource management, particularly in public institutions such as BPJS Ketenagakerjaan, which demands both high performance and psychological well-being. This research applies a quantitative approach using a survey method involving 160 respondents from BPJS Ketenagakerjaan Regional Office of Sumbarriau. Data were analyzed using *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) with WarpPLS 5.0 software. The results reveal that leader humor behavior positively and significantly influences LMX and WFB, and LMX significantly mediates the relationship between leader humor and work-family balance. These findings emphasize that positive humor strengthens the emotional connection between leaders and subordinates, thereby enhancing employees' psychological well-being. Theoretically, this study expands the understanding of *social exchange theory* within the context of humanistic leadership, while practically offering implications for developing leadership styles that promote work-life harmony.

**Keywords:** *Leader Humor Behavior; Leader-Member Exchange; Work-Family Balance; Employee Well-being; Humanistic Leadership*

---

*Work-family balance* atau Keseimbangan antara kehidupan pribadi/keluarga dengan pekerjaan menjadi isu yang menarik dalam literatur penelitian manajemen akhir-akhir ini. Fenomena ini mendapat perhatian sejumlah peneliti karena masih banyak manager atau karyawan yang kesulitan dalam menyeimbangkan antara kehidupan Pribadi/Keluarga dengan pekerjaan.

Kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan antara kehidupan pribadi/keluarga akan berdampak pada peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan, namun sebaliknya ketidakmampuan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi/keluarga dengan pekerjaan justru akan menimbulkan stress sehingga akan menurunkan produktivitas kerja dan kinerja pegawai.

Individu yang *work-family balance*-nya tercapai atau tinggi cenderung memiliki psychological well-being yang

baik karena mereka dapat mengalokasikan waktu dan energi dengan seimbang antara pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka. Mereka memiliki waktu yang cukup untuk bersantai, beristirahat, menjalani hobi, dan menjaga hubungan sosial yang penting bagi kesejahteraan psikologis (Greenhaus & Powell, 2006 dalam K. Alia. 2019). Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga dapat mengakibatkan individu merasa terbebani, tidak memiliki waktu untuk diri sendiri, dan mengalami konflik antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan di rumah (Kossek & Ozeki, 1998 dalam K. Alia. 2019).

Dalam hal ini, pemimpin memegang peranan penting untuk mencapai kepuasan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi/keluarga dengan pekerjaan. Kepemimpinan merupakan elemen kunci

dari efektivitas organisasi dan keberhasilan bisnis. Mengingat nilai sosial dan komersialnya, sifat-sifat pemimpin, kompetensi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan telah dipelajari secara ekstensif untuk meningkatkan pemahaman tentang susunan inti seorang pemimpin yang baik dan apa yang merupakan kepemimpinan yang efektif (Avolio, 2011)

Pemimpin yang menunjukkan perilaku suportif, termasuk menggunakan humor positif, memiliki peran penting dalam membantu karyawan mencapai WFB. Penelitian menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* yang berkualitas tinggi dan kepemimpinan yang bersifat mendukung keluarga dapat memfasilitasi keseimbangan peran ganda (Michel et al., 2011; Hammer et al., 2009)

Gaya kepemimpinan yang diasumsikan dapat membantu karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi atau keluarga adalah *Kepemimpinan Humor*. Hal ini dikarenakan dengan humor pemimpin dapat mengurangi ketegangan dan stres di tempat kerja sehingga menciptakan suasana hati yang baik. (An, et al 2023) menyebutkan *Humor* merupakan fenomena umum di tempat kerja dan memiliki dampak unik pada hubungan interpersonal dalam organisasi dan pada suasana hati individu di tempat kerja. *Humor* pemimpin sering disebut sebagai salah satu elemen kunci pemimpin yang sukses, karena sering kali mengesankan di depan umum dan memiliki banyak efek samping.

Beberapa dekade terakhir, humor pemimpin telah menarik perhatian para akademisi manajemen sebagai bidang penelitian kepemimpinan yang sedang berkembang. Beberapa penelitian telah menemukan bahwa humor pemimpin berkontribusi terhadap kinerja karyawan (Pundt, 2015), komitmen emosional (Wei W, et al 2015) perilaku kewarganegaraan organisasi, dan perilaku inovatif (Cooper, et al 2018)

Dari perspektif kepemimpinan, penggunaan humor yang tepat dapat membantu para pemimpin untuk memproyeksikan rasa percaya diri dan kompetensi (RISE, 2016; Bitterly et al., 2017).

Dari literatur yang ada, pertukaran pemimpin-anggota (*LMX*) berdasarkan teori pertukaran sosial merupakan faktor penting dalam mengungkap efek spillover dari perilaku kepemimpinan. (Martin, et al 2016). (Mulligan, et al 2013) Cara pemimpin berperilaku memengaruhi kualitas hubungan mereka dengan bawahan, dan kualitas hubungan antara keduanya memengaruhi kemampuan karyawan untuk memahami situasi yang konstruktif, yang pada gilirannya mengurangi perilaku diam.

(Northouse, 2008) Bawahan memiliki kualitas hubungan yang tinggi maka hal tersebut dapat berdampak positif terkait dengan energi yang ada dalam diri karyawan. Hal tersebut yang kemudian memunculkan keterlibatan yang lebih besar dalam tanggung jawab yang membutuhkan kreatifitas. *Leader Member Exchange (LMX)* tidak memiliki hubungan secara langsung dengan kreatifitas, namun berfungsi untuk memupuk perasaan bawahan terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kreatifitas mereka (Northouse, 2008)

Semakin baik kualitas hubungan yang dimiliki oleh pemimpin dengan bawahannya, maka bawahan akan memiliki energi yang positif dan lebih berprestasi sehingga berdampak positif pula terhadap kesejahteraan sebuah organisasi (Northouse, 2008). Tingginya kualitas hubungan yang dimiliki oleh pemimpin dengan bawahannya mengarahkan karyawan untuk memiliki sikap dan performansi yang baik, serta tingginya tingkat.

Namun yang perlu digaris bawahi dalam menerapkan teori *LMX Leader Member Exchange* sebagai sebuah teori

yang menjelaskan mengenai proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan karyawan, selain itu, teori tersebut juga menggambarkan bagaimana hubungan pemimpin dengan karyawan dikembangkan secara berbeda-beda antara karyawan satu dengan lainnya. Pola kepemimpinannya dikembangkan dari waktu ke waktu berdasarkan kualitas hubungan yang dimiliki oleh pemimpin dengan bawahannya (Dansereau, Graen, dan Haga dalam Landy dan Conte, 2010).

Jadi ini perlakuan pemimpin tidaklah sama pada pada setiap bawahannya, ini tergantung pada kedekatan emosional yang terjalin antara pemimpin dan bawahan. Karakter yang dimiliki oleh hubungan tersebut adalah adanya usaha dan dukungan secara materi, informasi, serta emosional yang terjalin di antara pemimpin dengan bawahannya (Liden, Sparrowe, dan Wayne, 1997).

### ***Social Exchange Theory***

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) dari Cropanzano dan Mitchell (2005) sebagai dasar teoretis. Dalam teori ini, hubungan antara pemimpin dan bawahan dibangun atas dasar pertukaran sumber daya yang bersifat timbal balik, baik yang bersifat ekonomi maupun emosional.

Konsep LMX berakar pada *Social Exchange Theory* (SET) (Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menyatakan bahwa hubungan antarindividu dalam organisasi dibangun melalui pertukaran sumber daya, baik ekonomi (seperti upah dan kontrak) maupun sosial-emosional (seperti kepercayaan dan penghargaan).

### **Humor Pemimpin**

Humor pemimpin didefinisikan sebagai tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh pemimpin dengan sengaja menggunakan humor untuk menghibur bawahannya dalam konteks kerja (Kong et al., 2019).

Humor pemimpin didefinisikan sebagai “perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin dan diarahkan kepada bawahan yang dimaksudkan untuk menghibur bawahan dan yang dianggap bawahan sebagai tindakan yang disengaja” (Cooper et al., 2018, hlm. 772).

### ***Work-Family Balance***

*Work-Family Balance* (WFB) adalah kondisi ketika individu mampu memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga secara seimbang, tanpa adanya konflik yang signifikan antara keduanya. Greenhaus dan Allen (2011) mendefinisikan WFB sebagai “*a global assessment that work and family roles are compatible and that the individual can meet role-related expectations in both domains.*”

Secara umum, WFB menunjukkan kemampuan individu untuk mencapai harmoni dan integrasi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Frone, 2003). Kondisi ini tidak hanya mencerminkan keseimbangan waktu, tetapi juga kepuasan dan performa dalam dua peran utama tersebut.

### **Leader-Member Exchange**

Leader-Member Exchange (LMX) adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan hubungan unik antara pemimpin dan setiap individu bawahan. Berbeda dari pendekatan tradisional yang memperlakukan semua bawahan secara sama, teori LMX menyatakan bahwa pemimpin membentuk hubungan yang berbeda-beda kualitasnya dengan tiap anggotanya (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Menurut Bernerth et al. (2007), LMX didefinisikan sebagai “*persepsi yang dimiliki bawahan tentang apakah tindakan sukarela mereka akan dibalas oleh pemimpin dalam bentuk tertentu.*” Hubungan LMX yang berkualitas tinggi ditandai dengan adanya kepercayaan, penghormatan, dukungan timbal balik,

dan loyalitas emosional, sedangkan hubungan berkualitas rendah lebih bersifat formal dan transaksional.

### Peran Humor Pemimpin dalam Meningkatkan LMX

Dalam penelitiannya, Rasyid Abdullah (2021) menunjukkan bahwa humor pemimpin dapat memperkuat hubungan LMX karena dianggap sebagai bentuk dukungan sosial yang bersifat ramah, positif, dan non-hirarkis. Humor dipersepsikan oleh bawahan sebagai tanda kedekatan dan usaha pemimpin untuk mengurangi jarak sosial.

### Hubungan LMX dan *Work-Family Balance*

Hubungan LMX yang baik juga berperan dalam membantu karyawan mencapai *work-family balance* (WFB). Pemimpin yang memiliki hubungan interpersonal berkualitas tinggi dengan bawahannya cenderung lebih fleksibel, mendukung, dan memahami kebutuhan keluarga karyawan. Abdullah (2021) menekankan bahwa hubungan LMX yang hangat dan suportif dapat menjadi sumber daya psikologis yang mengurangi konflik antar peran dan memperkuat perasaan harmonis dalam menjalankan tanggung jawab kerja dan keluarga.

Berdasarkan landasan tersebut, penelitian ini berupaya menjelaskan hubungan antara perilaku humor pemimpin dan *work-family balance* karyawan, dengan *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh keduanya, dengan Judul Perilaku Humor Pemimpin Dan *Work-Family Balance* Karyawan: Sebuah Penjelasan Dari Mekanisme *Leader-Member Exchange* Di BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sumbarriau.

### METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei sebagai teknik pengumpulan data utama.

Pendekatan kuantitatif dipilih karena fokus penelitian adalah menguji hubungan antar variabel secara empiris dan objektif melalui data numerik. Dengan metode survei, peneliti dapat memperoleh data langsung dari responden yang merupakan karyawan yang berinteraksi dengan pemimpin dalam lingkungan kerja.

### HASIL

#### Perilaku Humor Pemimpin

Responden diminta untuk menjawab 4 item pertanyaan melalui skala likert dengan 7 poin mulai dari (“sangat tidaksetuju”) hingga 7 (“sangat setuju”). Skor yang tinggi (7).

**Tabel. 4.2 Perilaku Humor Pemimpin**

	Descriptive Statistics			
	N	Minimum	Maximum	Mean Std. Deviation
HUMOR1	160	1,00	7,00	4,9375 1,76153
HUMOR2	160	1,00	7,00	4,8063 1,73929
HUMOR3	160	1,00	7,00	4,8313 1,70542
HUMOR4	160	1,00	7,00	4,8563 1,71873
Valid N (listwise)	160			

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel **Humor**, terlihat bahwa seluruh item memperoleh penilaian dengan rata-rata skor yang tinggi. Pada item pertama (HUMOR 01) “manajer/supervisor membuat lelucon dengan saya di tempat kerja”, nilai rata-rata (M) adalah 4,9 dengan standar deviasi (SD) 1,76. Item kedua (HUMOR 02) “manajer/supervisor membuat lelucon dalam berbagai situasi ketika berinteraksi dengan saya” memiliki rata-rata 4,8 dengan SD 1,7. Demikian pula item ketiga (HUMOR 03) “manajer/supervisor selalu bercanda ketika bertemu dengan saya” memperoleh rata-rata 4,8 dan SD 1,7, serta item keempat (HUMOR 04) “manajer/supervisor membuat lelucon untuk menghibur rekan kerja di kantor” juga mencatat rata-rata 4,8 dengan SD 1,7. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap perilaku humor manajer atau supervisor berada pada kategori **tinggi**, yang berarti mayoritas karyawan menilai bahwa atasan mereka kerap menggunakan

humor dalam interaksi kerja sehari-hari sebagai bagian dari gaya kepemimpinan yang positif.

### Work-Family Balance

Responden diminta untuk menjawab 4 item pertanyaan melalui skala likert dengan 7 poin mulai dari (“sangat tidaksetuju”) hingga 7 (“sangat setuju”). Skor yang tinggi (7)

**Tabel 4.3. Work-Family Balance**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
WFB1	160	1,00	7,00	5,1313	1,91032
WFB2	160	1,00	7,00	5,1438	1,92255
WFB3	160	1,00	7,00	5,1125	1,99996
WFB4	160	1,00	7,00	4,8625	2,03271
Valid N (listwise)	160				

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel **Work-Family Balance (WFB)**, diperoleh bahwa seluruh item pertanyaan menunjukkan skor rata-rata yang tinggi. Item pertama (WFB 01) memiliki nilai rata-rata (M) sebesar 5,13 dengan standar deviasi (SD) 1,91, menunjukkan bahwa responden cenderung setuju terhadap keseimbangan kerja dan keluarga yang mereka rasakan. Item kedua (WFB 02) “Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga” memperoleh rata-rata 5,14 dengan SD 1,92, yang juga mengindikasikan tingkat kepuasan yang tinggi. Selanjutnya, item ketiga (WFB 03) “Saya dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga sehingga keduanya tidak saling mengganggu” mencatat rata-rata 5,11 dengan SD 1,99, menggambarkan kemampuan responden dalam menjaga harmoni peran. Sementara itu, item keempat (WFB 04) “Saya merasa keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga saya berada pada tingkat yang tinggi” menunjukkan rata-rata 4,86 dengan SD 2,03. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa responden menilai tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka **cenderung tinggi**, yang berarti mayoritas karyawan merasa mampu mengelola peran kerja dan keluarga dengan cukup baik.

### Leader-Member Exchange (LMX)

Responden diminta untuk menjawab 8 item pertanyaan melalui skala likert dengan 7 poin mulai dari (“sangat tidaksetuju”) hingga 7 (“sangat setuju”). Skor yang tinggi (7)

**Tabel 4.4. Leader-Member Exchange (LMX)**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LMX1	160	1,00	7,00	4,9250	1,78586
LMX2	160	1,00	7,00	4,8563	1,77632
LMX3	160	1,00	7,00	4,9563	1,88789
LMX4	160	1,00	7,00	4,9438	1,85393
LMX5	160	1,00	7,00	5,0313	1,82375
LMX6	160	1,00	7,00	4,6063	1,22909
LMX7	160	1,00	7,00	4,8375	1,24328
LMX8	160	1,00	7,00	5,1625	1,36850
Valid N (listwise)	160				

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel **Leader-Member Exchange (LMX)**, seluruh item menunjukkan skor rata-rata yang tinggi, menandakan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan berada pada tingkat yang baik. Item pertama (LMX 01) “saya dan manajer/supervisor saling melakukan dan membalas kebaikan” memperoleh nilai rata-rata (M) 4,9 dengan standar deviasi (SD) 1,78. Item kedua (LMX 02) “manajer/supervisor akan membalas kebaikan yang saya lakukan tanpa harus saya minta” mencatat rata-rata 4,85 dengan SD 1,77, sedangkan item ketiga (LMX 03) “jika saya melakukan suatu kebaikan kepada manajer/supervisor, ia akan membalasnya” memiliki rata-rata 4,9 dengan SD 1,8. Selanjutnya, item keempat (LMX 04) “saya dan manajer/supervisor menjaga keseimbangan kebaikan di antara kami” juga menunjukkan rata-rata 4,9 dengan SD 1,8. Item kelima (LMX 05) “perbuatan baik saya dibalas oleh supervisor saya” memperoleh rata-rata 5,03 dengan SD 1,82, sementara item keenam (LMX 06) “hubungan antara saya dan manajer/supervisor diisi dengan saling memberi” memiliki rata-rata 4,60 dengan SD 1,22. Item ketujuh (LMX 07) “ketika saya bekerja keras di tempat kerja, supervisor saya akan membalasnya dengan

hal yang sama” mencatat rata-rata 4,83 dengan SD 1,24, dan item kedelapan (LMX 08) “supervisor saya akan membalas perbuatan yang saya lakukan secara sukarela” memperoleh rata-rata tertinggi, yaitu 5,16 dengan SD 1,36. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat pertukaran hubungan sosial dan profesional antara atasan dan bawahan berada pada kategori tinggi, menandakan adanya hubungan kerja yang saling menghargai, timbal balik, dan positif di lingkungan kerja.

**Tabel 4.4. Common Method Variance**

Full collinearity VIFs		
humor	lmx	wfb
11.928	9.499	5.620

Penelitian ini mengumpulkan data pada waktu dan sumber yang sama. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa data mungkin masih berpotensi menghasilkan bias (Podsakoff et al., 2003, 2012). Untuk memastikan bias metode umum dapat dikendalikan, penelitian ini menggunakan VIF kolinearitas penuh untuk mengevaluasi masalah (Kock, 2015). Hasil (Tabel 4.5) menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai lebih rendah dari 3,3. Dengan demikian, data dalam penelitian ini tidak berpotensi menghasilkan kesamaan bias. Penelitian ini menggunakan pengujian *full collinearity VIFs* untuk mengevaluasi apakah data dalam penelitian ini memiliki masalah CMV atau tidak (Kock, 2015)

**Tabel 4.5 Hasil pengujian Uji Model fit and quality**

Parameter	Nilai	Rule of thumb
Average path coefficient (APC)	0.623, P<0.001	p-value<0,05
Average R-squared (ARS)	0.867, P<0.001	p-value<0,05
Tenenhous GoF (GoF)	0.851	≥ 0,10 ( <i>small effect size</i> ), ≥ 0,25 ( <i>Medium effect size</i> ), dan ≥ 0,36 ( <i>large effect size</i> )
Q-Square	0.899	>0 ( <i>acceptable predictive model</i> )

(Q <sup>2</sup> )	0.833
coefisien	
nt	
WFB	
LMX	

Hasil pengujian juga menghitung indeks *Goodness of Fit* (GoF). Indeks GoF bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model *outer* dan *inner* pada PLS (Tenenhaus et al., 2005). Nilai batas untuk GoF adalah 0,1 (kecil), 0,25 (sedang), dan 0,36 (besar) (Wetzels et al., 2009). Nilai GoF dalam penelitian ini adalah 0,851, yaitu lebih besar dari nilai ambang batas 0,36. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini berkinerja baik (Wetzels et al., 2009). Selain itu, koefisien Q<sup>2</sup> pada tabel 4.5 menunjukkan nilai yang lebih besar dari nol, (0.899, 0.833) yang menjelaskan bahwa model memiliki nilai prediksi yang dapat diterima (O’Cass & Weerawardena, 2010).

### Uji Realibilitas dan Validitas

Tahap pertama adalah menguji atau mengevaluasi konsistensi internal dari reliabilitas setiap variabel. Sebuah skala pengukuran variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* (CR) dan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) diatas 0,70. Hasil pada **table 4.6** merupakan menunjukkan bahwa seluruh nilai CR dan  $\alpha$  pada setiap variabel berada diatas 0,70. Hal ini dapat dijelaskan bahwa skala pengukuran variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi reliabilitas yang baik.

**Table 4.6. Evaluasi model pengukuran reflektif**

Variabel	Item	Loading	AVE	CR	$\alpha$
Humor	Humor 1	0.932	0,89	0,86	0,95
	Humor 2	0.946			
	Humor 3	0.933			
	Humor 4	0.919			
WB	WFB 1	0.935	0,891	0,89	0,959
	WFB 2	0.956			
	WFB 3	0.968			
	WFB 4	0.915			
LMX	LMX 1	0.828	0,73	0,94	0,948

LMX 2	0.921
LMX 3	0.933
LMX 4	0.923
LMX 5	0.938
LMX 6	0.699
LMX 7	0.776
LMX 8	0.830

Catatan: CR = Composite reliability,  $\alpha$  = Cronbarch alpha, AVE = *average variances extracted*,\*\*\* signifikan pada level 0,001

**Tabel 4.7 Hasil Loading and Crossloading**

humor	lmx	wfb	Type (a)	SE	P value
<b>HM1</b>	<b>0.932</b>	0.320	0.234	Reflect	0.065 <0.001
<b>HM2</b>	<b>0.946</b>	-0.008	0.056	Reflect	0.065 <0.001
<b>HM3</b>	<b>0.933</b>	0.159	-0.369	Reflect	0.065 <0.001
<b>HM4</b>	<b>0.919</b>	-0.477	0.080	Reflect	0.065 <0.001
<b>LMX1</b>	1.006	<b>0.828</b>	0.300	Reflect	0.066 <0.001
<b>LMX2</b>	1.205	<b>0.921</b>	-0.273	Reflect	0.065 <0.001
<b>LMX3</b>	0.675	<b>0.933</b>	0.078	Reflect	0.065 <0.001
<b>LMX4</b>	0.610	<b>0.923</b>	0.075	Reflect	0.065 <0.001
<b>LMX5</b>	0.669	<b>0.938</b>	-0.055	Reflect	0.065 <0.001
<b>LMX6</b>	-1.944	<b>0.699</b>	-0.159	Reflect	0.068 <0.001
<b>LMX7</b>	-2.161	<b>0.776</b>	0.053	Reflect	0.067 <0.001
<b>LMX8</b>	-0.875	<b>0.830</b>	-0.020	Reflect	0.066 <0.001
<b>WFB 1</b>	0.043	0.091	<b>0.935</b>	Reflect	0.065 <0.001
<b>WFB2</b>	-0.011	-0.136	<b>0.956</b>	Reflect	0.064 <0.001
<b>WFB3</b>	0.012	-0.048	<b>0.968</b>	Reflect	0.064 <0.001
<b>WFB4</b>	-0.045	0.101	<b>0.915</b>	Reflect	0.065 <0.001

Selanjutnya, *tahap kedua* adalah pengujian validitas pada setiap variabel. Uji validitas variabel terdiri dari dua pengujian: (1) uji validitas konvergen; (2) uji validitas diskriminan. Pada pengujian validitas konvergen, setiap item pertanyaandikatakan valid apabila memiliki nilai *loading* diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table 4.7 dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan yang ada pada penelitian ini memiliki nilai *loading* diatas 0,50. Selain itu, pengujian validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *average variances extracted* (AVE). Sebuah variabel dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai AVE diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table 4.8, dapat dilihat bahwa nilai AVE setiap variabel adalah diatas 0,50. Berdasarkan kedua hasil tersebut (nilai *loadings* dan AVE), maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang ada pada skala pengukuran variabel pada penelitian ini valid secara konvergen.

**Tabel 4.8 Tabel Uji Realibilitas dan Validitas**

Uji	Parameter	Nilai	Rule of Thumb
Validitas Konvergen	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>		Lebih dari 0,050
	Humor	0,869	
	WFB	0,891	
Validitas Deskriminasi	LMX	0,948	
	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar variabel laten		Akar kuadrat AVE > korelasi antar variabel laten
	Humor	0,932	
Reliabilitas	WFB	0,944	
	LMX	0,860	
	<i>cronbach's alpha</i>		Lebih dari 0,50
	Humor	0,950	
	WFB	0,959	
Reliabilitas	LMX	0,984	
	<i>composite reliability</i>		
	Humor	0,964	Lebih dari 0,50
	WFB	0,970	
	LMX	0,957	

**Tabel 4.9 Hasil pengujian “Fornell-Larcker Criterion”**

Correlations among lvs. with sq. rts. of AVEs			
	humor	lmx	wfb
humor	0.932	0.944	0.904
lmx	0.944	0.860	0.877
wfb	0.904	0.877	0.944

Catatan: Akar kuadrat dari *average variances extracted* (AVE) ditunjukkan pada diagonal

Pada pengujian selanjutnya, yaitu uji validitas diskriminan, item pertanyaan dalam sebuah skala pengukuran dikatakan valid secara diskriminan apabila item item pengukur variabel memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel yang diukur dan memiliki korelasi yang lemah atau bahkan cenderung tidak berkorelasi signifikan dengan variabel lain (Neuman, 2014). Pada table 4.11 dapatdilihat bahwa seluruh item pengukur variabel-variabel penelitian memiliki korelasibeh lebih tinggi dibandingkan dengan variabelnya dibandingkan dengan variable lainnya.Selain itu, pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan “Fornell-Larcker Criterion” (Fornell & Larcker, 1981).Skala pengukuran variabel dikatakan valid secara diskriminan apabila nilai akar kuadrat.

**PEMBAHASAN**

Hasil analisis menunjukkan bahwa

seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa perilaku humor pemimpin memiliki pengaruh penting terhadap kualitas hubungan atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*) serta terhadap *Work-Family Balance (WFB)* karyawan, baik secara langsung maupun melalui efek mediasi LMX.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa perilaku humor pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Family Balance* ( $\beta = 0.707$ ,  $p < 0.001$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin sering dan tepat seorang pemimpin menggunakan humor dalam interaksi kerja, semakin tinggi tingkat keseimbangan kerja-keluarga yang dirasakan oleh karyawan.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory (SET)*, di mana humor positif dari pemimpin dianggap sebagai bentuk dukungan sosial dan sumber daya emosional yang meningkatkan suasana kerja yang ramah, terbuka, dan bebas tekanan. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan yang cenderung memiliki beban kerja tinggi dan tekanan pelayanan publik, humor positif dari pemimpin berfungsi sebagai *coping mechanism* yang membantu karyawan menurunkan stres dan menyeimbangkan peran kerja serta keluarga.

Temuan ini mendukung penelitian Kim et al. (2017) dan An et al. (2023) yang menyatakan bahwa humor pemimpin dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis bawahan, serta memperkuat keterikatan emosional dan kepuasan hidup. Dengan demikian, humor yang digunakan secara konstruktif berperan sebagai *psychological buffer* yang meminimalisir konflik peran kerja dan keluarga.

Hipotesis kedua (H2) juga diterima, di mana hasil pengujian menunjukkan bahwa perilaku humor pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas LMX ( $\beta = 0.949$ ,  $p < 0.001$ ).

Hal ini menandakan bahwa pemimpin

yang memiliki kemampuan menggunakan humor secara tepat akan membangun hubungan yang lebih akrab, terbuka, dan saling percaya dengan bawahannya. Humor berfungsi mengurangi jarak sosial dan hierarki formal antara pemimpin dan anggota, serta menciptakan komunikasi yang hangat.

Hasil ini sejalan dengan studi Cooper et al. (2018) dan Kong et al. (2019) yang menemukan bahwa humor pemimpin memperkuat dimensi afeksi dan kepercayaan dalam hubungan LMX. Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja santai melalui humor akan lebih mudah menumbuhkan loyalitas dan dukungan emosional dari karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kohesi tim dan efektivitas kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap *Work-Family Balance* ( $\beta$  signifikan,  $p < 0.001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan yang berkualitas antara pemimpin dan karyawan (ditandai dengan saling percaya, loyalitas, dan respek profesional) memberikan dampak positif terhadap kemampuan karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga.

LMX yang tinggi menciptakan iklim kerja yang suportif dan penuh empati. Pemimpin dengan hubungan interpersonal yang baik cenderung memberikan fleksibilitas, dukungan emosional, serta toleransi terhadap kebutuhan keluarga bawahan. Hal ini membantu karyawan mengelola waktu dan energi dengan lebih baik, sehingga mengurangi stres kerja yang berlebihan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Breevaart & Bakker (2018) serta Abdullah (2021), yang menyatakan bahwa kualitas hubungan LMX dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis penting yang meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan peran hidup karyawan.

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa LMX memediasi hubungan antara perilaku humor pemimpin dan *Work-Family Balance*, dan hasil pengujian mendukung hipotesis ini secara signifikan. Artinya, pengaruh humor pemimpin terhadap keseimbangan kerja-keluarga tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan hubungan kerja yang harmonis (LMX).

Humor pemimpin menjadi stimulus awal yang memunculkan kehangatan emosional, kepercayaan, dan kedekatan interpersonal. Proses ini meningkatkan kualitas hubungan LMX yang kemudian berdampak pada meningkatnya rasa aman, dukungan sosial, dan kepuasan kerja bawahan — faktor-faktor yang secara kolektif memperkuat *Work-Family Balance*.

Temuan ini memperkaya literatur dengan mengonfirmasi mekanisme psikologis yang menjelaskan *mengapa* dan *bagaimana* humor pemimpin berpengaruh terhadap keseimbangan hidup karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menguatkan peran LMX sebagai variabel mediasi utama dalam teori pertukaran sosial (SET) yang menghubungkan kepemimpinan humanistik dengan kesejahteraan personal karyawan.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana perilaku humor pemimpin memengaruhi keseimbangan kerja dan keluarga (*work-family balance*) karyawan melalui mekanisme hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota (*Leader-Member Exchange/LMX*). Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perilaku humor pemimpin berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan LMX. Pemimpin yang menggunakan humor secara positif mampu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan terbuka, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan, komunikasi,

dan kedekatan antara pemimpin dan bawahan.

2. Kualitas LMX yang tinggi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara humor pemimpin dan *work-family balance*. Ketika karyawan merasakan hubungan yang baik dengan pemimpin, mereka cenderung memperoleh dukungan yang lebih besar, baik secara emosional maupun instrumental. Hal ini membantu mereka dalam mengelola tuntutan kerja dan keluarga secara lebih seimbang.
3. Perilaku humor pemimpin secara tidak langsung berdampak positif terhadap *work-family balance* melalui peningkatan kualitas LMX. Artinya, humor tidak hanya menjadi alat komunikasi, tetapi juga sarana strategis dalam memperkuat relasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada aspek kesejahteraan pribadi karyawan di luar pekerjaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung pentingnya pendekatan kepemimpinan yang humanis dan relasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

- An, J., Di, H., Yang, Z., & Yao, M. (2023). Does my humor touch you? Effect of leader self-deprecating humour on employee silence: The mediating role of leader-member exchange. *Psychology Research and Behavior Management*, 1677-1689.
- Abdillah, R. (2021). *Peran Leader-Member Exchange dalam Meningkatkan Perilaku Proaktif Karyawan*. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 9(2), 112–125.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). *Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing*

- flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 979–1003.
- Cooper CD, Kong DT, Crossley CD. Leader humor as an interpersonal resource: integrating three theoretical perspectives. *Acad Manage J*. 2018;61(2):769–796. doi:10.5465/amj.2014.0358
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review*, 30(4), 765–776.
- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769–796.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: APA.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress:*

- Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2017). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 43(4), 1038–1065.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72
- Martin R, Guillaume Y, Thomas G, et al. Leader-member exchange (LMX) and performance: a meta-analytic review. *Pers Psychol*. 2016;69(1):67–121. doi:10.1111/peps.12100 15.
- Mulligan R, Ramos J, Martín P, Zornoza A. Inspiring innovation: the effects of leader-member exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability-Basel*. 2021;13(10):5409. doi:10.3390/su13105409
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190.
- Pundt A. The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *J Manage Psychol*. 2015;30(8):878–893. doi:10.1108/JMP-03-2013-0082 9.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2006). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 512–531.
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018). The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. *Academy of Management Journal*, 61(1), 348–369
- Yam KC, Christian MS, Wei W, et al. The mixed blessing of leader sense of humor: examining costs and benefits. *Acad Manage J*. 2018;61(1):348–369. doi:10.5465/amj.2015.1088 10.