



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

**HUMOR PIMPINAN MEREDHUMOR PIMPINAN  
MEREDUKSI KEHENINGAN KARYAWAN :**

# **POSITIF KARYAWAN**



**DR. MUAMMAR KHADDAFI, S.E., M.SI., AK  
MUNANDAR, S.E., M.M  
CHALIRAFI, S.E., M.SI  
NAZARUDDIN, S.SOS., M.AP**



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

**HUMOR PIMPINAN MEREDHUMOR PIMPINAN  
MEREDUKSI KEHENINGAN KARYAWAN :**

# **POSITIF KARYAWAN**

**DR. MUAMMAR KHADDAFI, S.E., M.SI., AK  
MUNANDAR, S.E., M.M  
CHALIRAFI, S.E., M.SI  
NAZARUDDIN, S.SOS., M.AP**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**HUMOR PIMPINAN MEREDUKSI KEHENINGAN  
KARYAWAN : PERAN MEDIASI EMOSI POSITIF  
KARYAWAN**

**Penulis**

Dr. Muammar Khaddafi, S.E., M.Si., Ak  
Munandar, S.E., M.M  
Chalirafi, S.E., M.Si  
Nazaruddin, S.Sos., M.AP

**Penerbit**

**PT. Radja Intercontinental Publishing**



**Diterbitkan oleh:**

**PT. Radja Intercontinental Publishing**

**HUMOR PIMPINAN MEREDUKSI KEHENINGAN  
KARYAWAN : PERAN MEDIASI EMOSI POSITIF  
KARYAWAN**

**PENERBIT  
PT. RADJA INTERCONTINENTAL PUBLISHING  
(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)**

**SERTIFIKAT IKAPI**



**No.032/DIA/2023**

**Alamat Redaksi:**

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,  
Kota Lhokseumawe  
Telp. 081269223511

**Email:**

[pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com](mailto:pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com)

Isi diluar tanggung jawab percetakan  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang  
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit

**HUMOR PIMPINAN MEREDUKSI KEHENINGAN  
KARYAWAN : PERAN MEDIASI EMOSI POSITIF  
KARYAWAN**

**ISBN** :  
978-623-89445-7-6

**Penulis** :  
Dr. Muammar Khaddafi, S.E., M.Si., Ak  
Munandar, S.E., M.M  
Chalirafi, S.E., M.Si  
Nazaruddin, S.Sos., M.AP

**Editor** :  
Rahmat Idhami, S.Tr.T

**Penyunting** :  
Muhammad Multazam, S.E., M.S.M., CPRM

**Desain sampul dan tata letak:**  
Rahmat Idhami, S.Tr.T  
(Sumber Gambar: Freepik.com)

**Tanggal Terbit:**  
November 2024

**Jumlah Halaman :**  
91

**Penerbit:**



**PT. Radja Intercontinental  
Publishing**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT dengan berkat dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku ini. Shalawat dan salam kita sanjungkan kepangkuan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari alam jahiliyah yang penuh dengan kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat ini. Buku ini bertujuan untuk mendalami

Buku Humor Pimpinan Mereduksi Keheningan Karyawan : Peran Mediasi Emosi Positif Karyawan dan buku ini menjelaskan tentang Karyawan perlu memastikan pelanggannya mendapatkan kunjungan yang berkualitas dan meninggalkan tempat itu dengan memoar yang bagus.

Dalam Penulisan buku ini, Penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan baik isi maupun penyajiannya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penulis. Akhirnya atas segala bantuan yang telah penulis terima, semoga mendapat balasan dari Allah SWT, dan penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Peraturan Hak Cipta .....	ii
Halaman Sampul.....	iii
Halaman Penerbit.....	iv
Balik Halaman Judul.....	v
Alamat Redaksi.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Bab I   Pendahuluan .....	1
Bab II   Kepustakaan .....	6
Bab III  Metode Penelitian .....	25
Bab IV  Hasil & Pembahasan .....	34
Bab V   Kesimpulan.....	67
Daftar Pustaka .....	74
Profil Penulis.....	91

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam industri perhotelan, perusahaan membutuhkan karyawannya untuk bekerja secara langsung dengan kolega dan pelanggan. Karyawan perlu memastikan pelanggannya mendapatkan kunjungan yang berkualitas dan meninggalkan tempat itu dengan memoar yang bagus (Srivastava et al., 2023). Perilaku karyawan menjadi sangat penting terutama di sektor perhotelan yang berorientasi pada manusia (Zhuang et al., 2020). Karyawan di organisasi perhotelan dituntut untuk menunjukkan perilaku positif agar dapat berfungsi secara efektif dan kompetitif. Tuntutan ini tidak hanya menjadi tantangan untuk karyawan, tetapi juga organisasi perhotelan dalam mengelola potensi karyawannya. Tantangan tersebut jika dikelola dengan buruk akan berdampak negatif terhadap karyawan (An et al., 2023). Dampak negatif tersebut seringkali mengarahkan kepada perilaku penarikan diri, salah satunya adalah perilaku keheningan (*silence*) (An et al., 2020; Morrison, 2014).

Perilaku keheningan karyawan (*Employee Silence*) merupakan kecenderungan karyawan untuk menahan

pandangan, tidak mau bertanya, tidak mau bersuara, menyembunyikan informasi penting, menghindari memberikan nasihat dan pendapat ketika dihadapkan dengan berbagai masalah dalam organisasi (Morrison, 2014; Knoll et al., 2021; Lam & Xu, 2019; Tangirala & Ramanujam, 2008). Karyawan memilih berperilaku hening (silence) umumnya karena permasalahan relasi dengan pimpinan, organisasi, rekan kerja, dan permasalahan individu karyawan lainnya (Morrison & Milliken, 2000; Sridadi et al., 2022). Perilaku keheningan karyawan umumnya dianggap berbahaya dan merugikan organisasi (Nechanska et al., 2020; Chen et al., 2022). Selain itu, perilaku keheningan karyawan juga berdampak negatif terhadap individu karyawan (Chou & Chang, 2021; Hao et al., 2022; Gustiawan et al., 2023).

Dari beberapa literatur, efek dari berbagai jenis anteseden terhadap perilaku keheningan karyawan, dalam konteks individu, konteks organisasi, dan konteks situasional telah dieksplorasi dalam studi empiris, misalnya; ketidaksopanan di tempat kerja (Gustiawan et al., 2023; Sugiono et al., 2023; Khan et al., 2022) pengucilan di tempat kerja (Yao et al., 2022), intimidasi di tempat kerja (Rai & Agarwal, 2018), pengawasan yang kasar (Lam & Xu, 2019;

Wang et al., 2020), kepuasan kerja yang rendah, komitmen yang rendah, stres (Boadi et al., 2020; Chou & Chang, 2017; Madrid et al., 2015; Srivastava et al., 2019; Wu et al., 2019), dan kepemimpinan *compassionate* (Krause et al., 2023). Namun, humor, faktor kontekstual organisasi yang dianggap terkait erat dengan emosi dan perilaku karyawan masih sedikit dieksplorasi.

Dalam konteks pemimpin, humor pimpinan didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin berkomunikasi atau berbagi rangsangan yang dimaksudkan untuk menghibur pengikut (Hu, 2023). Beberapa penelitian telah menemukan bahwa humor pemimpin berkontribusi terhadap kinerja karyawan (Pundt, 2015), komitmen emosional (Yam et al., 2018), perilaku warga organisasi (Cooper et al., 2018), dan perilaku inovatif (Liu et al., 2020). Meskipun beberapa penelitian telah mengeksplorasi hubungan humor pemimpin dengan perilaku positif karyawan, akan tetapi, masih sedikit penelitian tentang humor pemimpin yang mengkaji dampaknya terhadap perilaku negatif karyawan (Jing & Zhou, 2019). Dalam lingkungan bisnis yang semakin tidak pasti dan kompetitif, mempelajari perilaku negatif dalam organisasi, seperti perilaku keheningan karyawan, memiliki implikasi penting

bagi manajemen sumber daya manusia di perusahaan (An et al., 2023).

Penelitian ini menggunakan pendekatan Affective events theory (AET). AET membantu menjelaskan bagaimana humor pemimpin dapat mereduksi perilaku keheningan karyawan. AET menyatakan bahwa kejadian atau peristiwa di tempat kerja menghasilkan pengaruh positif atau negatif pada karyawan (Goswami et al., 2016), dan penelitian ini berfokus pada emosi positif (pengaruh positif) sebagai variabel mediasi untuk efek humor pemimpin pada perilaku keheningan karyawan. Pengaruh positif penting dalam AET karena diharapkan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Weiss & Cropanzano, 1996). Oleh karena itu, tes penelitian ini adalah model mediasi di mana humor positif pemimpin dapat menyebabkan pengaruh positif atau emosi positif di tempat kerja (yang bertindak sebagai variabel mediasi), yang pada gilirannya dapat secara negatif mempengaruhi perilaku keheningan karyawan. Penggunaan emosi positif sebagai variabel mediasi untuk efek humor pemimpin pada perilaku keheningan dalam kerangka AET belum pernah diperiksa dan diuji oleh para peneliti sebelumnya, sehingga menjadikannya sebagai novel dalam penelitian ini.

Penelitian ini dilakukan di Provinsi Aceh Negara Republik Indonesia, tepatnya di Kota Sabang, Kota Banda Aceh, dan Kabupaten Aceh Tengah. Aceh di kenal dunia dengan budaya syariat islam (Feener, 2014). Penerapan pariwisata di aceh tidak terlepas dari syariat islam, dimana hotel salah satunya diberlakukan standarisasi adat istiadat dan budaya yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Qanun Aceh, 2013; Fatwa DSN- MUI, 2016), lebih lanjut, walaupun agama islam yang sama, akan tetapi intepretasi, budaya, dan nilai-nilai islam di setiap daerah dibelahan dunia bervariasi (Faharani & Musa, 2012). Bahkan, berdasarkan temuan Purwandani & Yusuf (2021), interpretasi dan praktik pariwisata halal di Aceh berbeda dengan praktik pariwisata halal di daerah lain di indonesia, padahal masih dalam satu negara. Sehingga mengamati perilaku orang-orang yang bekerja di organisasi perhotelan di aceh terutama konteks cara mereka berhumor dan perilaku keheningan menjadi menarik serta berbeda dengan tempat lain.

Gap penelitian ini dengan literatur yang ada adalah; Pertama, kami merespon kesenjangan penelitian tentang sedikitnya penelitian terkait humor sebagai variabel yang dapat mereduksi perilaku keheningan karyawan, padahal

diketahui humor berkaitan erat dengan emosi dan perilaku karyawan. Kedua, kami menanggapi kesenjangan teoritis tentang perilaku negatif karyawan. Sementara penelitian yang ada telah mengeksplorasi dan menemukan bahwa humor pemimpin memiliki peran penting dalam mempromosikan perilaku karyawan yang positif, humor masih kurang diperhatikan oleh para peneliti pada dampaknya terhadap perilaku negatif karyawan dalam hal ini perilaku keheningan karyawan. Ketiga, kami menggunakan pendekatan AET untuk menjelaskan potensi humor pimpinan dan emosi positif dalam mereduksi perilaku keheningan karyawan, yang mana belum dieksplorasi oleh para peneliti sebelumnya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang muncul, maka rumusan masalah yang ingin di jawab dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah humor positif pemimpin berpengaruh terhadap perilaku keheningan karyawan?
- b. Apakah humor positif pemimpin berpengaruh terhadap emosi positif karyawan?

- c. Apakah emosi positif karyawan berpengaruh terhadap perilaku keheningan karyawan?
- d. Apakah emosi positif karyawan memediasi pengaruh humor positif pemimpin terhadap perilaku keheningan karyawan

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh humor positif pemimpin terhadap perilaku keheningan karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh humor positif pemimpin terhadap emosi positif karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh emosi positif karyawan terhadap perilaku keheningan karyawan.
4. Untuk mengetahui efek mediasi emosi positif karyawan pada pengaruh humor positif pemimpin terhadap perilaku keheningan karyawan.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis adalah memberikan sumbangan pemikiran dan pemahaman pada pengembangan keilmuan manajemen

sumberdaya manusia organisasi terutama dalam kaitannya dengan humor, emosi positif, dan keheningan karyawan. Sementara manfaat praktis, penelitian ini akan berguna bagi para pengusaha dan manajer perhotelan dalam mengelola sumberdaya manusia.

#### **E. Batasan Penelitian**

Adapun batasan penelitian yaitu penelitian ini dibatasi hanya pada konteks karyawan perhotelan, kemudian scope penelitian hanya pada wilayah Kota Banda Aceh, Kota Sabang, dan Kabupaten Aceh Tengah Provinsi Aceh. Sementara batasan pada Variabel yang diamati hanya pada Humor Positif Pimpinan, Emosi Positif Karyawan, dan Perilaku Keheningan Karyawan.

## **BAB II**

### **KEPUSTAKAAN**

#### **A. Perilaku Keheningan Karyawan**

Perilaku keheeningan karyawan (Employee Silence) didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk menahan pandangan, tidak mau bertanya, tidak mau bersuara, menyembunyikan informasi penting, menghindari memberikan nasihat dan pendapat ketika dihadapkan dengan berbagai masalah dalam organisasi (Morrison, 2014; Knoll et al., 2021; Lam & Xu, 2019; Tangirala & Ramanujam, 2008). Termasuk juga disini keadaan karyawan yang tidak mau berbicara tentang kesalahan, perlakuan tidak adil, atau perilaku yang melanggar standar pribadi, moral, atau hukum (Knoll & van Dick, 2013). Beberapa penelitian telah menemukan bahwa perilaku keheeningan berdampak negatif terhadap individu karyawan (Chou & Chang, 2021; Hao et al., 2022; Gustiawan et al., 2023), seperti; rasa tidak berdaya, berkurangnya kepuasan kerja, isolasi, ketidakhadiran, pergantian karyawan, memicu rasa sinisme, dan dan menyebabkan gejala stres (Morrison & Milliken, 2000;

Perlow & Williams, 2003). Sementara itu, dari sisi konsekuensi interpersonal, keheningan menyebabkan hilangnya kepercayaan, penolakan sosial, ikatan interpersonal yang melemah, berkurangnya kekuasaan (Ashford et al., 1998; Morrison & Milliken, 2000), kemarahan, serta kebencian (Cortina & Magley, 2003; Perlow & Williams, 2003; Kirrane et al., 2017). Lebih lanjut, pada konteks organisasi keheningan karyawan dapat berdampak buruk pada efektivitas manajerial dalam pengambilan keputusan, inovasi organisasi, pembelajaran dan perubahan organisasi (Argyris & Schön, 1978; Ryan & Oestreich, 1991; Sitkin, 1992; Morrison, 2011; Knoll & van Dick, 2013), kegagalan untuk bereaksi terhadap pelanggaran etika dan perilaku ilegal (Rothwell & Baldwin, 2007; Van Dyne et al., 2003), kreativitas dan produktivitas yang lebih rendah (Hays-Thomas, 2003), bahkan sampai pada kecelakaan penerbangan pada konteks perusahaan maskapai penerbangan (Bienefeld & Grote, 2012). Sebagai suatu fenomena budaya, iklim keheningan organisasi setelah terbentuk, bisa sangat sulit untuk diubah (Morrison et al., 2011). Dan jika berbicara biaya, sebuah studi memperkirakan bahwa rata-rata biaya

yang ditimbulkan akibat keheheningan karyawan adalah sekitar \$7.500 per orang (Maxfield, 2016). Perilaku keheheningan umumnya terjadi karena permasalahan relasi karyawan dengan pimpinan, organisasi, rekan kerja, dan permasalahan individu karyawan lainnya (Morrison & Milliken, 2000; Sridadi et al., 2022). Lebih lanjut, perilaku keheheningan terjadi karena karyawan takut terkena tindakan balasan disebabkan membicarakan sesuatu yang mengganggu otoritas suatu organisasi (Knoll et al., 2016).

## **B. Humor Positif Pimpinan**

Humor dipandang sebagai interaksi positif yang dapat membantu orang mengembangkan hubungan interpersonal (Booth-Butterfield & Wanzer, 2018), dan tertawa bersama dapat membantu menciptakan kesamaan, keakraban, dan rasa kebersamaan dengan orang lain (Peer & Mukherjee, 2023). Humor didefinisikan sebagai peristiwa di mana setidaknya satu individu mengalami hiburan dan menilai peristiwa tersebut sebagai lucu (Bitterly, 2022). Humor merupakan perilaku tempat kerja yang berharga dan elemen yang bermanfaat bagi manajer (Moake &

Robert, 2022). Di seluruh dunia, banyak pemimpin hebat menggunakan humor untuk terhubung dan memengaruhi pengikut serta memasukkan humor ke dalam kegiatan manajemen sehari-hari sebagai strategi manajemen yang efektif (Hu, 2023). Dalam konteks pemimpin, humor pimpinan didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin berkomunikasi atau berbagi rangsangan yang dimaksudkan untuk menghibur pengikut (Hu, 2023). Martin et al. (2003) mengusulkan model humor 2 X 2, berdasarkan model tersebut, terbentuk dua model humor; positif dan negative (Samfira & Samfira, 2023). Humor positif pemimpin meliputi affinity humor, self-reinforcing humor dan moderate self-deprecating humor (Wang, 2022; An et al., 2023). Humor negatif pimpinan termasuk diantaranya aggressive humor dan excessive self-deprecating humor (Gkorezis et al., 2011; Wang, 2022). Humor negatif pemimpin mengacu pada interaksi interpersonal negatif yang dipicu oleh penggunaan lelucon kasar, sarkastik, dan tidak pantas (Dai et al., 2023), sementara humor positif pemimpin merefleksikan pemimpin yang menghibur bawahan dengan menceritakan kisah-kisah lucu dan membuat

lelucon yang baik hati untuk memancing respons emosional positif dari mereka (Huang et al., 2017). Penelitian ini fokus pada humor positif pemimpin. Telah banyak penelitian yang mengkaji humor positif pemimpin berdampak positif pada hal-hal yang bermanfaat bagi karyawan dan organisasi, seperti; karyawan berbagi pengetahuan (Xu et al., 2024), meningkatkan kreativitas organisasi dan karyawan, emosi positif karyawan, keterlibatan kerja, psikologis karyawan, hubungan manajer-karyawan, kepercayaan dan efektivitas kepemimpinan (Decker & Rotondo, 2001; Messmer, 2012; Goswami et al., 2016; Li et al., 2019; Liu et al., 2020), memfasilitasi lingkungan tempat kerja yang ramah (Pandita et al., 2019), dan menciptakan lingkungan komunikasi yang lebih terbuka (Mao et al., 2017). Selain itu, humor positif pimpinan juga dapat mereduksi beberapa hal negatif bagi karyawan dan organisasi seperti; tensi hierarki dan keunggulan status antara supervisor dan bawahan (Cooper, 2008; Kim et al., 2016), tingkat stres, penarikan kerja, dan kelelahan (Mesmer-Magnus et al., 2012).

### C. Emosi Positif Karyawan

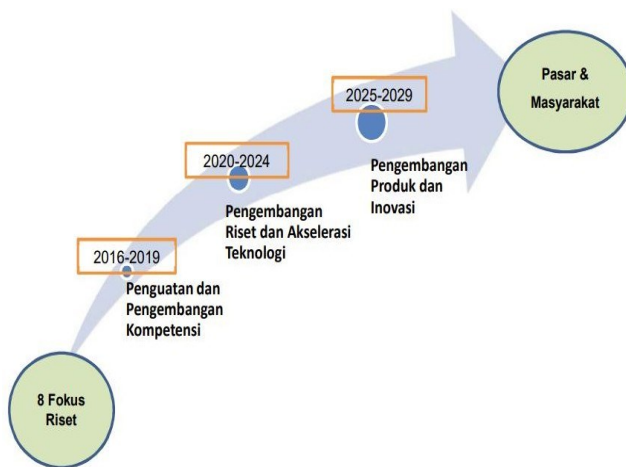
Emosi di tempat kerja memiliki berbagai peran, seperti meningkatkan, memotivasi, mengarahkan, atau bahkan mengganggu perilaku (Stanley & Burrows, 2001). Emosi merupakan pengalaman singkat yang memicu perubahan terkoordinasi dalam pikiran, perilaku, dan respons fisiologis seseorang (Fredrickson & Branigans, 2005). Aktivasi emosi menandakan adanya stimuli yang menuntut perhatian (Wijewardena et al., 2017). Pada organisasi, hubungan antara emosi karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja merupakan proses dua arah, dimana peristiwa (events) organisasi memengaruhi emosi dan tindakan karyawan, dan pada gilirannya, emosi dan tindakan karyawan memengaruhi peristiwa organisasi (Brief & Weiss, 2002). Perubahan yang terjadi dalam emosi karyawan dan perilaku selanjutnya sebagai akibat dari perubahan peristiwa organisasi dapat dijelaskan dengan menggunakan "AET" Affective events theory (Weiss & Cropanzano, 1996). AET menjelaskan bahwa peristiwa kerja adalah penyebab proksimal reaksi afektif karyawan di tempat kerja dan reaksi afektif ini memunculkan perilaku yang didorong oleh afektif dan

sikap kerja (Weiss & Cropanzano, 1996). Teori ini menyatakan bahwa kejadian-kejadian di tempat kerja merupakan penyebab langsung dari reaksi emosional karyawan, dan reaksi emosional tersebut memicu perilaku serta sikap kerja yang dipengaruhi oleh emosi (Weiss & Cropanzano, 1996; Ohly and Schmitt, 2015; Wijewardena et al., 2017). Merujuk kepada AET, humor pimpinan merupakan peristiwa afektif (Wijewardena et al., 2017). AET menyatakan bahwa kejadian atau peristiwa di tempat kerja menghasilkan pengaruh positif atau negatif pada karyawan (Goswami et al., 2016), dan penelitian ini berfokus pada emosi positif (pengaruh positif) sebagai variabel penjelas untuk efek humor pemimpin pada perilaku keheningan karyawan.

#### **D. Road Map Penelitian**

Sesuai dengan tujuan tujuan riset nasional sebagaimana tercantum dalam RIRN 2017-2045, bidang fokus riset pada penelitian ini adalah Sosial Humaniora, Seni Budaya, Pendidikan. Sementara tema riset pada ekonomi dan sumber daya manusia dengan topik sumber daya manusia dalam lingkup organisasi industri. Penelitian ini juga berorientasi pada salah satu

5 bidang fokus prioritas nasional, yaitu Penguatan Pariwisata, dimana penelitian ini mengkaji permasalahan sumber manusia dalam konteks manajemen karyawan perhotelan yang berkontribusi pada pengembangan pariwisata yang berkelanjutan. Sementara itu, dalam kaitannya dengan home base peneliti di Universitas Malikussaleh, penelitian ini juga sesuai dengan road map riset Universitas Malikussaleh



Gambar 1.  
Road Map Rencana Induk Penelitian Universitas  
Malikussaleh

Penelitian ini mendukung dan sesuai dengan fokus bidang ilmu Sosial Humaniora - Pendidikan - Seni dan Budaya yang menjadi salah satu kelompok fokus riset

perguruan tinggi di lingkungan Universitas Malikussaleh dengan topik penelitian Manajemen Sumber Daya (Resources), Sumber Daya Manusia (Human Resources), dan Sustainable Development dalam Era Industri 4.0 dan New Normal

Tabel 2. Topik Bidang Sosial Humaniora Pendidikan dan Budaya

4.2.7. Bidang Sosial Humaniora-Pendidikan-Sosial dan Budaya

Tabel 13: Topik Riset Bidang Sosial Humaniora-Pendidikan-Sosial dan Budaya

No.	Kompetensi/Keahlian/Keilmuan	Isu-isu Strategis	Konsep Pemikiran	Pemecahan Masalah	Topik Riset yang Diperlukan
1	Ilmu Hukum; Ilmu Ekonomi dan Bisnis; Psikologi; Ilmu Komunikasi Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan Pendidikan dan Penyediaan SDM Cerdas, Sehat, Beriman, Bertaqwa, dan Berdaya Saing Tinggi Menghadapi Era Industri 4.0 dan Era New Normal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengukuran, Pemetaan Perubahan Struktur Sosial, Penyediaan SDM Sesuai Kebutuhan dan Transformasi Proses Bisnis Pada Era Industri 4.0</li> <li>• Terintegrasinya Teknologi Digital Dalam Pembangunan Masyarakat Indonesia</li> <li>• Konsep atau rekomendasi kebijakan terhadap perubahan sosial masyarakat terdampak pandemi Covid-19</li> <li>• Perubahan tata nilai dan norma sosial</li> <li>• Konflik, imigran gelap dan perdagangan manusia (human trafficking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Model dan Proses Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Berbagai Aspek</li> <li>• Terintegrasinya Teknologi Digital Dalam Pembangunan Masyarakat Indonesia di Era New Normal Berbasis Kebutuhan</li> <li>• Optimalisasi Perspektif dan Model terapan Psikologi dalam aplikasi teknologi dan informasi</li> <li>• Optimalisasi psikologi pendidikan, psikologi klinis dan psikologi sosial dalam bentuk Intervensi, Eksplorasi, Investigasi dalam berbagai kasus-kasus sosial/masyarakat dan budaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan Ekosistem Teknologi Digital untuk Tata Kelola Pemerintahan</li> <li>• Cyber Security dan Panganan Disinformasi</li> <li>• Pelembagaan Nilai Toleransi dan Multikultural dalam Masyarakat Digital</li> <li>• Strategi Pengembangan Ekonomi Digital</li> <li>• Disain Pendidikan untuk mendukung peningkatan kapasitas dan produktivitas SDM pada era new normal</li> <li>• Pembaharuan Hukum Terkait Kemajuan Teknologi Informasi dalam Era New Normal</li> <li>• Manajemen Teknologi dan Inovasi</li> <li>• Database and E-Commerce</li> <li>• Manajemen Sumber Daya (Resources), Sumber Daya Manusia (Human Resources), dan Sustainable Development dalam Era Industri 4.0 dan New Normal</li> <li>• Entrepreneurship, Sosial Sains dan Pentaku</li> <li>• CSR, Engagement, Empowerment, Etika dan Akuntabilitas</li> <li>• Financial Behavior (Corporate finance, Credit Management, Investment, Personal Finance)</li> <li>• Pengembangan Kepribadian, Pengelutahan, dan Keahlian Administrasi Profesional</li> </ul>

Sumber: Rancangan Induk Penelitian Unimal 2020-2024

Dalam perencanaannya, penelitian kami berfokus pada humor yang dapat bermanfaat bagi Perusahaan terutama dalam konteks hubungan atasan dan bawahan

sehingga hubungan baik antara atasan dan bawahan tersebut dapat memberikan benefit bagi Perusahaan terutama pada industri jasa perhotelan yang intensitas interaksi antar manusia sangat tinggi. Pada tahun 2024 kami mencoba menyelidiki dampak positif humor terhadap perilaku keheningan karyawan, ditahun selanjutnya pada tahun 2025-2027 kami mencoba merespon berbagai isu terupdate dari para peneliti terkait dengan humor (Hu, 2023; Gloor et al., 2023) seperti humor interaktif, humor robot based, dan humor yang bersumber dari bawahan. Dan pada akhirnya di tahun 2028 akan coba membuat strategi berbasis humor interaktif atasan bawahan pada kondisi dan situasi tertentu serta peralatan yang mungkin digunakan (seperti komunikasi humor di media sosial internal perusahaan)



Gambar 2. Road Map Penelitian

## E. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir adalah suatu skema yang menjelaskan tentang hubungan antar variabel dalam penelitian. Berikut penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini :

### a) Pengaruh Humor Positif Pimpinan Terhadap Keheningan Karyawan

Dari beberapa temuan penelitian, diketahui humor positif pimpinan berkontribusi untuk menciptakan iklim

yang santai dan nyaman dalam organisasi, sehingga meningkatkan rasa kedekatan antara pemimpin dan karyawan dan meningkatkan rasa aman secara psikologis (Pundt & Herrmann, 2015; Hu et al., 2018; Yuan et al., 2022), dan menciptakan lingkungan komunikasi yang lebih terbuka (Mao et al., 2017). Sementara itu, dari beberapa temuan keheningan karyawan tereduksi dan berkurang dengan adanya kedekatan antara pimpinan dan karyawan, rasa aman secara psikologis, dan lingkungan komunikasi yang terbuka, seperti; temuan Detert & Burris (2007) menunjukkan bahwa keterbukaan pemimpin menciptakan keamanan psikologis yang lebih tinggi, yang meningkatkan kemungkinan karyawan bersuara. Dan akan mengurangi kemungkinan keheningan karyawan (Morrison et al. 2015). Penelitian Vakola dan Bouradas (2005) menemukan bahwa tingkat peluang komunikasi yang lebih tinggi antara manajer dan karyawan menyebabkan tingkat keheningan karyawan yang lebih rendah. Dengan kemampuan humor positif pimpinan yang dapat menciptakan kedekatan antara pimpinan dan karyawan, rasa aman secara psikologis, dan lingkungan komunikasi yang terbuka akan mereduksi keheningan karyawan.

Berdasarkan analisis dari teori dan temuan tersebut, kami berpendapat bahwa humor positif pimpinan berpengaruh negative terhadap keheningan karyawan. Kemudian, dari hasil pengamatan kami hanya penelitian yang dilakukan An et al., (2023) yang menghubungkan dan menemukan pengaruh negatif self- deprecating humor terhadap keheningan karyawan. Sementara humor positif lainnya (affinity humor dan self-reinforcing humor) dalam

hubungannya dengan keheningan karyawan seperti hilang dari literatur.

## **b) Pengaruh Humor Positif Pimpinan Terhadap Emosi Positif Karyawan**

Humor beroperasi dengan menginduksi emosi positif (Cooper et al, 2018). Teori afektif humor berpendapat bahwa emosi positif yang dialami oleh penerima stimuli humor positif pimpinan, harus memiliki efek yang signifikan pada persepsi dan respons perilaku penerima (Cooper, 2005). Berdasarkan model roda humor (Roberts dan Wilbanks, 2012), ekspresi humor dapat memulai dan melanggengkan siklus emosi positif. Peristiwa lucu yang dihasilkan oleh orang yang lucu membantu menciptakan pengaruh positif pada anggota audiens melalui proses penularan sosial dan berdasarkan model humor ini, humor pemimpin di tempat kerja dapat meningkatkan pengaruh positif atau emosi yang dialami oleh karyawan (Goswami et al., 2016). Penggunaan humor positif memunculkan emosi positif melalui pengaktifan pusat penghargaan dopaminergik otak (Goel & Dolan, 2007). Asumsi bahwa humor menimbulkan emosi positif telah menerima beberapa dukungan empiris dalam studi laboratorium (Baron; 1984; Carnevale & Isen, 1986; Isen et al., 1987). Sementara itu, studi empiris lainnya juga menemukan pengaruh humor positif pimpinan terhadap emosi positif karyawan (Goswami et al., 2016; Wijewardena et al., 2017; Cooper et al, 2018).

### **c) Pengaruh Emosi Positif Karyawan Terhadap Keheningan Karyawan**

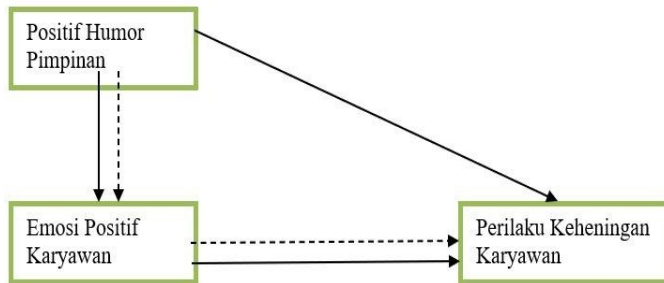
Emosi mampu memprediksi perilaku keheningan (Morrison, 2023). Studi sketsa Kirrane et al. (2017) dan studi buku harian Madrid et al. (2015) telah membuktikan hal tersebut. Emosi positive diketahui mampu untuk mereduksi stres dan kelelahan (Gustafsson & Skoog, 2012; Cooper et al, 2018) yang mana diketahui stres dan kelelahan erat kaitannya dengan keheningan karyawan (Knoll et al, 2019; Boadi et al., 2020; Sherf et al, 2021). Selanjutnya, emosi positif membantu menciptakan suasana kerja yang dicirikan oleh keamanan psikologis, di mana karyawan merasa nyaman mengekspresikan ide dan kekhawatiran mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif (Kark & Carmeli, 2009). Selain itu, Fredrickson 2001, (broaden and build theory) menjelaskan bagaimana emosi positif memperluas respons kognitif dan perilaku, yang dapat mengarah pada komunikasi dan keterbukaan yang lebih besar. Dan seperti yang diketahui, keamanan psikologis dan keterbukaan mengarah kepada tingkat keheningan karyawan yang lebih rendah (Vakola & Bouradas, 2005; Milliken et al, 2003).

### **d) Emosi Positif Karyawan Memediasi Pengaruh Humor Positif Pimpinan Terhadap Keheningan Karyawan**

Ketika pimpinan berinteraksi dengan bawahan mereka melalui humor positif seperti cerita lucu, lelucon, atau jenaka spontan, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang hangat dan menimbulkan emosi positif melalui penularan emosional (Li et al., 2023), dimana

emosi positif tersebut memberikan rasa aman secara psikologis (Kark & Carmeli, 2009), keterbukaan (Fredrickson, 2001), serta mengurangi stres dan kelelahan (Gustafsson & Skoog, 2012; Cooper et al, 2018), yang pada akhirnya mereduksi perilaku keheningan (Milliken et al, 2003; Vakola & Bouradas, 2005; Knoll et al, 2019; Boadi et al., 2020; Sherf et al, 2021).

Ke tiga variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada kerangka penelitian di bawah ini :



Gambar 3.

Diagram Kerangka Konseptual

#### e) Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang bersifat dugaan terhadap hubungan variabel penelitian. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Humor positif pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap emosi positif karyawan
- H2 : Humor positif pimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap perilaku keheningan karyawan

- H3 : Emosi positif karyawan berpengaruh negative dan signifikan terhadap perilaku keheningan karyawan
- H4 : Emosi positif karyawan memediasi pengaruh Humor positif pimpinan terhadap perilaku keheningan karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **1. Objek dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Provinsi Aceh, Negara Republik Indonesia, Tepatnya di Kota Banda Aceh, Kota Sabang, dan Kabupaten Aceh Tengah. Sementara yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan perhotelan terkait humor positif pimpinan, emosi positif karyawan, dan keheningan karyawan.

#### **2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan hotel yang berada di Kota Banda Aceh, Kota Sabang, dan Kabupaten Aceh Tengah, Provinsi Aceh dalam kaitan tanggapan mereka tentang humor positif pimpinan, emosi positif karyawan, dan keheningan karyawan. Sementara itu, teknik sampling yang digunakan adalah Non Probability Sampling dengan pendekatan purposive. Kriteria utama sampel adalah; (1) telah bekerja paling sedikit selama setengah tahun, dan (2) merupakan karyawan dari dua jenjang terendah dari struktur organisasi perusahaan hotel tempat karyawan bekerja. Jumlah sampel yang diteliti berjumlah 400 responden.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data primer yang berkaitan dengan hasil penelitian ini maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur. Pertama, berkaitan dengan informasi dasar pribadi responden, yang meliputi; jenis kelamin, status perkawinan, umur, pendidikan, dan masa kerja. Pada bagian kedua, kuesioner berkaitan dengan data item variabel. Kuesioner yang sebar terstruktur yang berbasis skala likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Untuk mengurangi dampak bias data, pengumpulan data dari karyawan dilakukan dengan dua titik waktu, pada titik waktu pertama, karyawan diminta untuk mengisi informasi dasar pribadi dan persepsi mereka terhadap humor positif pimpinan. Pada titik waktu ke dua (tiga minggu kemudian) karyawan yang telah menyelesaikan kuesioner pada titik waktu pertama diminta untuk melengkapi persepsi mereka tentang emosi positif dan perilaku keheningan. Kuesioner yang disebar berjumlah 400, sementara yang kembali dan yang terisi dengan baik berjumlah 373 kuesioner. Untuk mengukur variabel humor positif pimpinan 5 item merujuk kepada Decker & Rotondo (2001), emosi positif karyawan 8 item merujuk kepada Goswami et al (2016) dan Van Katwyk

et al (2000), dan perilaku keheningan karyawan 12 item merujuk kepada Tangirala & Ramanujam (2008). Data sekunder merupakan data pendukung, yang peneliti peroleh dengan mempelajari literatur-literatur yang berisikan informasi berhubungan dengan permasalahan yang tengah diteliti dan buku serta artikel yang berhubungan dengan tema penelitian.

#### **4. Metode Analisis Data**

Pendekatan analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Analisis deskriptif merupakan analisis data primer dengan menggunakan alat statistik mean, persentase, dan grafik. Tujuan analisis ini adalah untuk menggambarkan secara jelas variabel mandiri yang dikaji dalam penelitian ini. Untuk memberikan gambaran pencapaian dari setiap variabel penelitian ini menggunakan rentang kriteria rerata nilai dari jawaban responden. Sementara kriteria jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Kriteria Jawaban Responden

Rentang	Kesimpulan
1.00 – 1.80	Sangat Rendah/ Sangat tidak Setuju/Sangat Tidak Baik
1.81 – 2.60	Rendah/Tidak Setuju/Tidak Baik
2.61 – 3.40	Sedang/Netral/Kurang Baik
3.41 – 4.20	Tinggi/Baik/Setuju
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi/Sangat Setuju/Sangat Baik

Sumber : Diadaptasi dari Mason et al (1996)

Rentang ini diukur dengan rumus:

$$R = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 4/5$$

$$= 0,8$$

Keterangan :

R : Nilai rentang (range)

Nilai 5 : Nilai bobot tertinggi dalam skala interval

Nilai 1 : Nilai bobot terendah dalam skala interval

Bilamana diperoleh rerata dalam rentang 1.00 – 1.80 berarti persepsi terhadap variabel dalam penelitian sangat rendah/ sangat tidak setuju/sangat tidak baik. Nilai rerata berada dalam rentang 1.81 – 2.60 berarti variabel dalam penelitian rendah/tidak setuju/tidak baik. Nilai rerata berada dalam rentang 2.61 - 3.40 berarti variabel dalam penelitian sedang/netral/kurang baik. Nilai rerata berada dalam rentang 3.41 - 4.20 berarti variabel dalam penelitian

tinggi/baik/setuju. Bila rerata berada dalam rentang 4.21 - 5.00 berarti variabel dalam penelitian sangat tinggi/sangat setuju/sangat baik.

Sementara analisis kuantitatif merupakan penggunaan alat statistik untuk melihat pengaruh antar variabel. Dalam penelitian ini metode analisis model dan hipotesis yang digunakan adalah pendekatan prosedur Structural Equation Model - Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan aplikasi WarpPLS 8.0. Sebelum dilakukan pengujian tersebut terlebih dahulu harus dipenuhi pengujian Outlier Model (Measurement Model) dan Inner Model (Structural Model) sebagai syarat penggunaan prosedur Structural Equation Model - Partial Least Squares (SEM-PLS).

Adapun persamaan struktural dalam penelitian ini dapat dituliskan dalam model statistik sebagai berikut:

**Persamaan pertama,**

$$\text{Emosi Positif Karyawan} = \beta \text{Humor Positif Pimpinan} + e \dots \dots \dots 1)$$

Persamaan struktural pertama dirumuskan untuk menjawab hipotesis pertama yang mengatakan bahwa "H1:

Humor Positif Pimpinan berpengaruh signifikan terhadap Emosi Positif Karyawan hotel di Aceh”.

**Persamaan kedua,**

$$\text{Keheningan Karyawan} = \beta \text{Humor Positif} + e \dots \dots \dots 2)$$

Persamaan struktural kedua dirumuskan untuk menjawab hipotesis pertama yang mengatakan bahwa “H2:

Humor Positif

Pimpinan berpengaruh signifikan terhadap Keheningan Karyawan hotel di Aceh”.

**Persamaan ketiga,**

$$\text{Keheningan Karyawan} = \beta \text{Emosi Positif Karyawan} + e \dots \dots \dots 3)$$

Persamaan struktural ketiga dirumuskan untuk menjawab hipotesis pertama yang mengatakan bahwa “H3: Emosi

Positif Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Keheningan Karyawan hotel di Aceh”.

**Persamaan keempat,**

$$\text{Keheningan Karyawan} = \beta \text{Humor Positif} + \beta \text{Emosi Positif} + e \dots \dots \dots 4)$$

Persamaan struktural keempat dirumuskan untuk menjawab hipotesis keempat yang mengatakan bahwa “H4: Emosi Positif Karyawan memediasi pengaruh Humor Positif Pimpinan terhadap Keheningan Karyawan hotel di Aceh”.

Sementara itu, rumusan hipotesis statistik dan kriteria pengujiannya dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **Hipotesis Pertama (H1)**

H01 :  $\beta = 0$  : Humor positif pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap emosi positif karyawan hotel di Aceh.

Ha1 :  $\beta \neq 0$  : Humor positif pimpinan berpengaruh signifikan terhadap emosi positif karyawan hotel di Aceh.

Jika nilai probabilitas lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka H01 :  $\beta = 0$  yang menyatakan humor positif pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap emosi positif karyawan hotel di Aceh diterima. Sebaliknya jika nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, maka H01 :  $\beta = 0$  ditolak.

## **Hipotesis Kedua (H2)**

H02 :  $\beta = 0$  : Humor positif pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh.

Ha2 :  $\beta \neq 0$  : Humor positif pimpinan berpengaruh signifikan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh.

Jika nilai probabilitas lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka H02 :  $\beta = 0$  yang menyatakan humor positif pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh diterima. Sebaliknya jika nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, maka H02 :  $\beta = 0$  ditolak.

## **Hipotesis Ketiga (H3)**

H03 :  $\beta = 0$  : Emosi positif karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh.

Ha3 :  $\beta \neq 0$  : Emosi positif karyawan berpengaruh signifikan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh.

Jika nilai probabilitas lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka H03 :  $\beta = 0$  yang menyatakan emosi positif karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh diterima. Sebaliknya jika nilai

probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, maka  $H_0 : \beta = 0$  ditolak.

#### **Hipotesis Keempat (H4)**

$H_0 : \beta = 0$  : Emosi positif karyawan secara signifikan tidak memediasi pengaruh humor positif pimpinan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh

$H_a : \beta \neq 0$  : Emosi positif karyawan secara signifikan memediasi pengaruh humor positif pimpinan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh

Jika nilai probabilitas lebih besar dari taraf signifikansi 5%, maka  $H_0 : \beta = 0$  yang menyatakan emosi positif karyawan secara signifikan tidak memediasi pengaruh humor positif pimpinan terhadap keheningan karyawan hotel di Aceh diterima. Sebaliknya jika nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, maka  $H_0 : \beta = 0$  ditolak.

## BAB IV

### HASIL & PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### A. Deskripsi Karakteristik Responden

Data dalam penelitian ini diperoleh setelah disebarkan questioner kepada 300 responden yang terpilih sebagai sampel yang berasal dari penduduk Kota Sabang Provinsi Aceh, Dalam penelitian ini karakteristik responden dikelompokkan dalam beberapa kategori yaitu jenis kelamin, status perkawinan, umur, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perincian tabel dibawah ini :

**Tabel 4.1 Statistik Demografi Responden**

Uraian	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis	Pria	222	59.5
Kelamin	Wanita	151	40.5
Status Perkawinan	Belum Menikah	188	50.4
	Menikah	185	49.6
Umur	< 20 Tahun	15	4.0
	21 – 25 Tahun	126	33.8
	26 – 30 Tahun	108	29.0
	31 – 35 Tahun	67	18.0
	36 – 40 Tahun	38	10.2
	> 40 Tahun	19	5.1
Pendidikan Terakhir	Diploma	184	49.3
	Sarjana	105	28.2
Masa Kerja	< 1 Tahun	84	22.5
	1-2 Tahun	72	19.3
	3-4 Tahun	134	35.9
	5-6 Tahun	91	24.4
	7-8 Tahun	39	10.5
	9-10 Tahun	21	5.6
		16	4.3

Sumber : Hasil Olahan Data 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 222 orang atau 59.5 %. dan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 151 orang atau 40.5 %. Kemudian diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang belum menikah berjumlah 188 orang atau 50.4 % dan yang menikah berjumlah 185 orang atau 49.6%.

Dilihat dari umur, responden terbanyak berumur 21 - 25 Tahun berjumlah 126 orang atau 33.8 %. Disusul responden yang berusia 26 - 30 Tahun berjumlah 108 orang atau 29 %. Responden yang berusia 31-35 Tahun berjumlah 67 orang atau 18 %. Responden berusia 36 - 40 Tahun berjumlah 38 orang atau 10.2 %. Responden berusia > 40 Tahun berjumlah 19 orang atau 5.1 %. Terakhir, responden yang berusia < 20 Tahun berjumlah 15 orang atau 4 %.

Sementara menurut pendidikan terakhirnya. Responden yang berpendidikan terakhir SMA dan setingkatnya merupakan responden yang berjumlah terbanyak dengan jumlah 184 orang atau 49.3 %. Kemudian disusul oleh responden yang berpendidikan terakhir Diploma berjumlah 105 orang atau 29.3 %. Dan yang berjumlah paling sedikit adalah responden yang berpendidikan terakhir Sarjana yang berjumlah 84 orang atau 22.5 %.

Dilihat dari masa kerja, responden didominasi oleh responden yang masa kerjanya 1 - 2 Tahun yang berjumlah 134 orang atau 35.9 %. kemudian berturut-turut dari yang terbesar sampai yang terkecil adalah responden yang masa

kerjanya 3 - 4 Tahun berjumlah 91 orang atau 24.4 %. Responden yang masa kerjanya < 1 Tahun berjumlah 72 orang atau 19.3 %. Responden yang masa kerjanya 5 - 6 Tahun berjumlah 39 orang atau 10.5 %. Responden yang masa kerjanya 7 - 8 Tahun berjumlah 21 orang atau 5.6 % dan terakhir responden yang masa kerjanya 9 - 10 Tahun berjumlah 16 orang atau 4.3 %.

## **B. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian**

Dalam menganalisis deskripsi jawaban responden terhadap variabel penelitian dilakukan dengan pendekatan analisis rata-rata (mean) berdasarkan standar pengukuran skala Likert (1-5) dengan membagi 5 kelas dimana setiap kelas dibagi dengan interval 0.8. Kemudian, berdasarkan dari nilai skor interval tersebut dilakukan analisis secara deskriptif. Berikut tabel standar penilaian analisis deskriptif;

Tabel 4.2 Intensitas Tingkat Kesetujuan Berdasarkan Interval Nilai Rata-rata Skor

<b>Skor</b>	<b>Tingkat Kesetujuan</b>
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sedang
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

*Sumber : Hasil Olahan Data 2024*

## 1. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Humor Positif Pimpinan

Deskriptif statistik jawaban responden variabel humor positif pimpinan adalah mengenai jawaban tentang item-item humor positif pimpinan.

Tabel 4.3 Jawaban Responden Untuk Variabel Humor Positif Pimpinan

<b>Atasan saya menggunakan humor untuk mengkomunikasikan informasi</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	42	11.3		
	Tidak Setuju	57	15.3		
	Netral	100	26.8	3.23	1.203
	Setuju	121	32.4		
	Sangat Setuju	53	14.2		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Atasan saya tidak kesulitan membuat orang lain tertawa</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Devi</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	4.3		
	Tidak Setuju	59	15.8		
	Netral	100	26.8	3.43	1.052
	Setuju	145	38.9		
	Sangat Setuju	53	14.2		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Atasan saya adalah orang yang humoris secara natural</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Devi</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	4.3		
	Tidak Setuju	39	10.5		
	Netral	95	25.5	3.57	1.016
	Setuju	164	44.0		
	Sangat Setuju	59	15.8		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Atasan saya biasanya memiliki sesuatu yang jenaka untuk dikatakan</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	38	10.2		
	Tidak Setuju	43	11.5		
	Netral	89	23.9	3.36	1.164
	Setuju	151	40.5		
	Sangat Setuju	52	13.9		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		

<b>Atasan saya menggunakan humor yang tidak menyinggung di tempat kerja</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Devi</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	7	1.9		
	Tidak Setuju	38	10.2		
	Netral	102	27.3	3.69	.991
	Setuju	142	38.1		
	Sangat Setuju	84	22.5		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		

*Sumber : Hasil Olahan Data 2024*

Berdasarkan dari tabel 4.3 hasil penelitian dijelaskan sebagai berikut :

- Pernyataan responden mengenai “Atasan saya menggunakan humor untuk mengkomunikasikan informasi” diperoleh 42 responden menjawab sangat tidak setuju. 57 responden menjawab tidak setuju. 100 responden menjawab netral. 121 responden menjawab setuju. Dan 53 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Atasan saya tidak kesulitan membuat orang lain tertawa” diperoleh 16 responden menjawab sangat tidak setuju. 59 responden menjawab tidak setuju. 100 responden menjawab netral. 145 responden menjawab setuju. dan hanya 53 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Atasan saya adalah orang yang humoris secara natural” diperoleh 16 responden menjawab sangat tidak setuju. 39 responden menjawab tidak setuju. 95 responden menjawab netral. 164 responden menjawab setuju. Dan 59 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Atasan saya biasanya memiliki sesuatu yang jenaka untuk

dikatakan” diperoleh 38 responden menjawab sangat tidak setuju. 43 responden menjawab tidak setuju. 89 responden menjawab netral. 151 responden menjawab setuju. dan 52 responden menjawab sangat setuju.

- Pernyataan responden mengenai “Atasan saya menggunakan humor yang tidak menyinggung di tempat kerja” diperoleh 7 responden menjawab sangat tidak setuju. 38 responden menjawab tidak setuju. 102 responden menjawab netral. 142 responden menjawab setuju. dan 84 responden menjawab sangat setuju.
- Nilai Rerata hasil jawaban responden untuk variabel humor positif pimpinan diketahui sebesar 3.46  $((3.23+3.43+3.57+3.36+3.69)/5)$  atau berada pada interval 3.41 – 4.20 kategori tingkat kesetujuan “Tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesetujuan terkait humor positif pimpinan dari perspektif karyawan adalah tinggi.

## **2. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Emosi Positif Karyawan**

Deskriptif statistik jawaban responden variabel emosi positif karyawan adalah mengenai jawaban tentang item-item emosi positif karyawan.

Tabel 4.4 Jawaban Responden Untuk Variabel Emosi  
Positif Karyawan

<b>Setiap kali saya bertemu atasan, saya merasa bahagia.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.3		
	Tidak Setuju	11	2.9		
	Netral	168	45.0	3.63	0.781
	Setuju	137	36.7		
	Sangat Setuju	56	15.0		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Saya merasa senang berinteraksi dengan atasan saya.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Tidak Setuju	11	2.9		
	Netral	121	32.4	3.81	0.775
	Setuju	169	45.3		
	Sangat Setuju	72	19.3		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Saya merasa antusias setelah berbicara dengan atasan saya.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Tidak Setuju	11	2.9		
	Netral	92	24.7		
	Setuju	206	55.2	3.87	0.721
	Sangat Setuju	64	17.2		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Saya merasa senang ketika berada di sekitar atasan saya.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Tidak Setuju	34	9.1		
	Netral	154	41.3		
	Setuju	147	39.4	3.51	0.799
	Sangat Setuju	38	10.2		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Selalu menyenangkan berinteraksi dengan atasan saya.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Tidak Setuju	22	5.9		
	Netral	131	35.1		
	Setuju	173	46.4	3.66	0.773
	Sangat Setuju	47	12.6		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		
<b>Supervisor membawa sukacita bagi saya dengan perilakunya.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.3		
	Tidak Setuju	14	3.8		
	Netral	118	31.6	3.80	0.809
	Setuju	165	44.2		
	Sangat Setuju	75	20.1		
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>		

<b>Saya memiliki kenangan yang menyenangkan tentang atasan saya.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.3		
	Tidak Setuju	15	4.0		
	Netral	139	37.3	3.70	0.796
	Setuju	157	42.1		
	Sangat Setuju	61	16.4		
	Total	373	100.0		
<b>Pikiran dan kenangan tentang atasan saya membuat saya tersenyum</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.5		
	Tidak Setuju	37	9.9		
	Netral	114	30.6	3.67	0.916
	Setuju	148	39.7		
	Sangat Setuju	72	19.3		
	Total	373	100.0		

Sumber : Hasil Olahan Data 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dijelaskan hasil penelitian sebagai berikut :

- Pernyataan responden mengenai “Setiap kali saya bertemu atasan, saya merasa bahagia” diperoleh 1 responden menjawab sangat tidak setuju. 11 responden menjawab tidak setuju. 168 responden menjawab netral. 137 responden menjawab setuju. Dan 56 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya merasa senang berinteraksi dengan atasan saya” diperoleh 11 responden menjawab tidak setuju. 121 responden menjawab netral. 169 responden menjawab setuju. Dan 72 responden menjawab sangat setuju.

- Pernyataan responden mengenai “Saya merasa antusias setelah berbicara dengan atasan saya” diperoleh 11 responden menjawab tidak setuju. 92 responden menjawab netral. 206 responden menjawab setuju. Dan 64 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya merasa senang ketika berada di sekitar atasan saya” diperoleh 34 responden menjawab tidak setuju. 154 responden menjawab netral. 147 responden menjawab setuju. Dan 38 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Selalu menyenangkan berinteraksi dengan atasan saya” diperoleh 22 responden menjawab tidak setuju. 131 responden menjawab netral. 173 responden menjawab setuju. Dan 47 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Supervisor membawa sukacita bagi saya dengan perilakunya” diperoleh 1 responden menjawab sangat tidak setuju. 14 responden menjawab tidak setuju. 118 responden menjawab netral. 165 responden menjawab setuju. Dan 75 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya memiliki kenangan yang menyenangkan tentang atasan saya”

diperoleh 1 responden menjawab sangat tidak setuju. 15 responden menjawab tidak setuju. 139 responden menjawab netral. 157 responden menjawab setuju. Dan 61 responden menjawab sangat setuju.

- Pernyataan responden mengenai “Pikiran dan kenangan tentang atasan saya membuat saya tersenyum” diperoleh 2 responden menjawab sangat tidak setuju. 37 responden menjawab tidak setuju. 114 responden menjawab netral. 148 responden menjawab setuju. Dan 72 responden menjawab sangat setuju.
- Nilai Rerata hasil jawaban responden untuk variabel emosi positif karyawan diketahui sebesar 3.71
- $((3.63+3.81+3.87+3.51+3.66+3.80+3.70+3.67)/8)$  atau berada
- pada interval 3.41 – 4.20 kategori tingkat kesetujuan “Tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa emosi positif yang dirasakan para karyawan yang dipicu oleh humor positif pimpinan adalah tinggi.

### **3. Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Keheningan Karyawan**

Deskriptif statistik jawaban responden variabel keheningan karyawan adalah mengenai jawaban tentang item-item keheningan.

Tabel 4.5 Jawaban Responden Untuk Variabel Keheningan Karyawan

<b>Saya tetap diam di tempat kerja karena atasan saya tidak terbuka terhadap suatu usulan positif, rasa kekhawatiran saya terhadap sesuatu, atau sejenisnya.</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	50	13.4	2.60	0.981
	Tidak Setuju	118	31.6		
	Netral	153	41.0		
	Setuju	36	9.7		
	Sangat Setuju	16	4.3		
	Total	373	100.0		
<b>Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak akan menemukan orang yang mau mendengarkan</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	72	19.3	2.45	1.008
	Tidak Setuju	128	34.3		
	Netral	114	30.6		
	Setuju	53	14.2		
	Sangat Setuju	6	1.6		
	Total	373	100.0		
<b>Saya tetap diam di tempat kerja karena tidak ada yang berubah</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	66	17.7	2.53	1.020
	Tidak Setuju	117	31.4		
	Netral	127	34.0		
	Setuju	54	14.5		
	Sangat Setuju	9	2.4		
	Total	373	100.0		
<b>Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak ingin menyakiti perasaan rekan kerja atau atasan</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev</b>
Valid	Sangat Tidak Setuju	58	15.5	2.81	1.098
	Tidak Setuju	81	21.7		
	Netral	118	31.6		
	Setuju	105	28.2		
	Sangat Setuju	11	2.9		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak ingin mempermalukan orang lain**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	59	15.8	2.98	1.233
	Tidak Setuju	74	19.8		
	Netral	92	24.7		
	Setuju	112	30.0		
	Sangat Setuju	36	9.7		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak ingin orang lain mendapat masalah**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	59	15.8	2.99	1.240
	Tidak Setuju	66	17.7		
	Netral	113	30.3		
	Setuju	90	24.1		
	Sangat Setuju	45	12.1		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena tidak ingin memberikan keuntungan dari pengetahuan saya**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	111	29.8	2.27	1.068
	Tidak Setuju	102	27.3		
	Netral	118	31.9		
	Setuju	31	8.3		
	Sangat Setuju	11	2.9		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena khawatir bahwa orang lain dapat mengambil keuntungan dari ide-ide saya**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	104	27.9	2.28	1.038
	Tidak Setuju	110	29.5		
	Netral	120	32.2		
	Setuju	29	7.8		
	Sangat Setuju	10	2.7		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena jika tidak, itu berarti saya harus melakukan pekerjaan tambahan yang sebenarnya bisa saya dihindari**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	94	25.2	2.29	1.002
	Tidak Setuju	125	33.5		
	Netral	108	29.0		
	Setuju	42	11.3		
	Sangat Setuju	4	1.1		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena saya takut akan dampak negatifnya.**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	82	22.0	2.51	1.082
	Tidak Setuju	98	26.3		
	Netral	126	33.8		
	Setuju	56	15.0		
	Sangat Setuju	11	2.9		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena saya takut kerugiannya jika saya angkat bicara.**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	88	23.6	2.39	1.068
	Tidak Setuju	121	32.4		
	Netral	106	28.4		
	Setuju	47	12.6		
	Sangat Setuju	11	2.9		
	Total	373	100.0		

**Saya tetap diam di tempat kerja karena tidak ingin membuat diri saya rentan di hadapan rekan kerja atau atasan saya**

		Frequency	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	Sangat Tidak Setuju	77	20.6	2.43	1.039
	Tidak Setuju	133	35.7		
	Netral	95	25.5		
	Setuju	63	16.9		
	Sangat Setuju	5	1.3		
	Total	373	100.0		

Sumber : Hasil Olahan Data 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dijelaskan hasil penelitian sebagai berikut :

- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena atasan saya tidak terbuka terhadap suatu usulan positif, rasa kekhawatiran saya terhadap sesuatu, atau sejenisnya” diperoleh 50 responden menjawab sangat tidak setuju. 118 responden menjawab tidak setuju. 153 responden menjawab netral. 36 responden menjawab setuju. dan 16 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak akan menemukan orang yang mau mendengarkan” diperoleh 72 responden menjawab sangat tidak setuju. 128 responden menjawab tidak setuju. 114 responden menjawab netral. 53 responden menjawab setuju. Dan 6 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena tidak ada yang berubah” diperoleh 66 responden menjawab sangat tidak setuju. 117 responden menjawab tidak setuju. 127 responden menjawab netral. 54 responden menjawab setuju. dan 9 responden menjawab sangat setuju.

- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak ingin menyakiti perasaan rekan kerja atau atasan” diperoleh 58 responden menjawab sangat tidak setuju. 81 responden menjawab tidak setuju. 118 responden menjawab netral. 105 responden menjawab setuju. dan 11 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak ingin mempermalukan orang lain” diperoleh 59 responden menjawab sangat tidak setuju. 74 responden menjawab tidak setuju. 92 responden menjawab netral. 112 responden menjawab setuju. dan 36 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena saya tidak ingin orang lain mendapat masalah” diperoleh 59 responden menjawab sangat tidak setuju. 66 responden menjawab tidak setuju. 113 responden menjawab netral. 90 responden menjawab setuju. dan 45 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena tidak ingin memberikan keuntungan dari pengetahuan saya” diperoleh 111

responden menjawab sangat tidak setuju. 102 responden menjawab tidak setuju. 118 responden menjawab netral. 31 responden menjawab setuju. dan 11 responden menjawab sangat setuju.

- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena khawatir bahwa orang lain dapat mengambil keuntungan dari ide-ide saya” diperoleh 104 responden menjawab sangat tidak setuju. 110 responden menjawab tidak setuju. 120 responden menjawab netral. 29 responden menjawab setuju. dan 10 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena jika tidak, itu berarti saya harus melakukan pekerjaan tambahan yang sebenarnya bisa saya dihindari” diperoleh 94 responden menjawab sangat tidak setuju. 125 responden menjawab tidak setuju. 108 responden menjawab netral. 42 responden menjawab setuju. dan 4 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena saya takut akan dampak negatifnya” diperoleh 82 responden menjawab sangat tidak setuju. 98 responden menjawab tidak setuju. 126

responden menjawab netral. 56 responden menjawab setuju. dan 11 responden menjawab sangat setuju.

- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena saya takut kerugiannya jika saya angkat bicara” diperoleh 88 responden menjawab sangat tidak setuju. 121 responden menjawab tidak setuju. 106 responden menjawab netral. 47 responden menjawab setuju. dan 11 responden menjawab sangat setuju.
- Pernyataan responden mengenai “Saya tetap diam di tempat kerja karena tidak ingin membuat diri saya rentan di hadapan rekan kerja atau atasan saya” diperoleh 77 responden menjawab sangat tidak setuju. 133 responden menjawab tidak setuju. 95 responden menjawab netral. 63 responden menjawab setuju. dan 5 responden menjawab sangat setuju.
- • Nilai Rerata hasil jawaban responden untuk variabel keheningan karyawan diketahui sebesar 2.54
- $((2.60+2.45+2.53+2.81+2.98+2.99+2.27+2.28+2.29+2.51+2.3$
- $9+2.43)/12)$  atau berada pada interval 1.81 - 2.60 kategori tingkat kesetujuan “Rendah”. Hal ini

menunjukkan bahwa persepsi responden terkait perilaku keheningan mereka tergolong rendah.

### **C. Pengujian Measurement Model (Outer Model)**

Model pengukuran (Measurement Model), yang dalam SEM-PLS dikenal sebagai Outer Model, merupakan elemen penting dan prasyarat dalam analisis menggunakan pendekatan SEM-PLS. Model ini berfungsi untuk menggambarkan hubungan empiris antara indikator dan konstruk dalam penelitian (Hair et al., 2021). Tiga aspek utama yang perlu dievaluasi dalam Measurement Model adalah Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Pengujian ketiga aspek ini membantu memastikan kualitas data yang digunakan dalam penelitian serta mendukung validitas dan reliabilitas hasil analisis..

Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana ukuran suatu konstruk berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif yang dimaksudkan untuk mengukur konstruk yang sama (Hair et al., 2021). Dengan kata lain, validitas konvergen memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk benar-benar menggambarkan konstruk tersebut secara konsisten dan valid. Dalam konteks pengujian model pengukuran,

validitas konvergen sangat penting untuk memastikan bahwa setiap indikator yang termasuk dalam satu konstruk memiliki keselarasan yang baik dan mengukur hal yang sama dengan benar. Agar suatu konstruk reflektif dapat dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen, terdapat dua kriteria utama yang harus dipenuhi. Pertama, nilai loadings dari indikator- indikator pada tabel combined loadings and cross-loadings harus bernilai  $\geq 0.5$ . Artinya, setiap indikator harus memiliki korelasi yang cukup kuat dengan konstruk yang diwakilinya, minimal sebesar 0.5. Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar variansi indikator dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Kedua, nilai P Value dari hasil uji statistik harus  $\leq 0.05$ , yang berarti hubungan antara indikator dan konstruk signifikan secara statistik dan tidak terjadi secara kebetulan (Kock, 2020).

Berikut adalah hasil pengujian dalam tabel combined loadings and cross-loadings, yang akan menunjukkan seberapa baik indikator-indikator dalam model ini memenuhi kriteria validitas konvergen yang telah disebutkan. Pengujian ini memberikan wawasan mendalam mengenai hubungan empiris antara indikator-indikator yang digunakan dan konstruk yang diukur, sehingga dapat

memastikan bahwa model pengukuran tersebut valid dan reliabel.

Tabel 4.6 Tabel Combined Loadings and Cross-Loadings

	<b>Leader Positive Humor</b>	<b>Employee Positive Emotion</b>	<b>Silence</b>	<b>Employee Type (a</b>	<b>SE</b>	<b>P value</b>
H1	<b>0.748</b>	-0.066	0.068	Reflect	0.047	<0.001
H2	<b>0.930</b>	-0.071	0.010	Reflect	0.045	<0.001
H3	<b>0.889</b>	-0.091	-0.007	Reflect	0.046	<0.001
H4	<b>0.876</b>	0.108	0.094	Reflect	0.046	<0.001
H5	<b>0.800</b>	0.127	-0.171	Reflect	0.046	<0.001
E1	-0.059	<b>0.807</b>	-0.056	Reflect	0.046	<0.001
E2	-0.037	<b>0.854</b>	0.015	Reflect	0.046	<0.001
E3	0.097	<b>0.812</b>	0.057	Reflect	0.046	<0.001
E4	-0.019	<b>0.799</b>	0.036	Reflect	0.046	<0.001
E5	0.041	<b>0.842</b>	-0.113	Reflect	0.046	<0.001
E6	-0.305	<b>0.574</b>	-0.134	Reflect	0.048	<0.001
E7	0.109	<b>0.847</b>	0.028	Reflect	0.046	<0.001
E8	0.085	<b>0.759</b>	0.140	Reflect	0.047	<0.001
S1	-0.370	0.015	<b>0.683</b>	Reflect	0.047	<0.001
S2	0.035	-0.014	<b>0.860</b>	Reflect	0.046	<0.001
S3	0.120	-0.070	<b>0.844</b>	Reflect	0.046	<0.001
S4	0.064	-0.057	<b>0.836</b>	Reflect	0.046	<0.001
S5	0.288	-0.202	<b>0.731</b>	Reflect	0.047	<0.001
S6	0.115	-0.095	<b>0.688</b>	Reflect	0.047	<0.001
S7	-0.197	0.299	<b>0.661</b>	Reflect	0.047	<0.001
S8	-0.123	0.176	<b>0.718</b>	Reflect	0.047	<0.001
S9	-0.135	0.107	<b>0.780</b>	Reflect	0.046	<0.001
S10	0.202	-0.183	<b>0.832</b>	Reflect	0.046	<0.001
S11	0.021	0.040	<b>0.822</b>	Reflect	0.046	<0.001
S12	-0.097	0.038	<b>0.869</b>	Reflect	0.046	<0.001

*Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.*

*Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warppls 8.0)*

Berdasarkan dari tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa setiap item indikator atau pernyataan dalam penelitian ini mempunyai nilai loadings  $\geq 0.5$  dan nilai P Value  $\leq 0.05$ . hal ini menunjukkan setiap item pernyataan atau indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen. Pendekatan lain untuk melihat kelayakan validitas konvergen adalah melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dengan ketentuan nilai AVE  $\geq 0.5$  (Kock, 2021; Hair et al, 2021).

**Tabel 4.7 Average variances extracted**

<b>Leader Positive Humor</b>	<b>Employee Positive Emotions</b>	<b>Employee Silence</b>
0.725	0.626	0.609

*Sumber : Hasil Olahan Data 2023 (Output Warppls 8.0)*

Dari hasil pengujian diketahui nilai AVE dari seluruh variabel mempunyai nilai  $\geq 0.5$  sehingga bisa disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kelayakan validitas konvergen.

Langkah selanjutnya dalam Measurement Model adalah mengevaluasi validitas diskriminan. Validitas diskriminan adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dengan standar empiris. Dengan demikian, membangun validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk adalah unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model (Hair et al., 2021). Validitas Diskriminan dari indikator reflektif dapat dilihat pada nilai cross loadings antara indikator dengan konstraknya. Pada tabel 4.6 di atas dapat dilihat korelasi dari masing-masing indikator dengan konstraknya lebih tinggi daripada konstruk lain. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk laten dapat memprediksi indikator pada bloknya sendiri lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lain dan berdasarkan discriminant validity semua indikatornya adalah valid.

Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan masing-masing akar kuadrat AVE (square roots of AVE) terhadap nilai korelasi antar konstruk. Kriteria yang direkomendasikan untuk penilaian validitas diskriminan berdasarkan pendekatan akar kuadrat AVE (square roots of

AVE) adalah untuk setiap variabel laten, akar kuadrat dari varians rata-rata yang diekstraksi (square roots of AVE) harus lebih tinggi daripada korelasi mana pun yang melibatkan variabel laten tersebut (Kock, 2021). Hasil output dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini :

**Tabel 4.8 Nilai Akar Kuadrat AVE**

	<b>Leader Positive Humor</b>	<b>Employee Positive Emotions</b>	<b>Employee Silence</b>
<b>Leader Positive Humor</b>	<b>(0.851)</b>	0.605	-0.240
<b>Employee Positive Emotions</b>	0.605	<b>(0.791)</b>	-0.273
<b>Employee Silence</b>	-0.240	-0.273	<b>(0.781)</b>

*Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal*

*Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warppls 8.0)*

Dari tabel 4.8 di atas dapat dilihat komparasi nilai korelasi variabel laten dengan nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE), dimana nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE) lebih besar dari nilai korelasi laten variabel. Artinya, nilai pada diagonal tabel yang berisi korelasi antar variabel laten yang merupakan akar kuadrat AVE (square roots of AVE) untuk setiap variabel laten harus lebih tinggi dari pada nilai di atas atau di bawahnya di kolom yang sama.

**Tabel 4.8 Nilai Akar Kuadrat AVE**

	<b>Leader Positive Humor</b>	<b>Employee Positive Emotions</b>	<b>Employee Silence</b>
<b>Leader Positive Humor</b>	<b>(0.851)</b>	0.605	-0.240
<b>Employee Positive Emotions</b>	0.605	<b>(0.791)</b>	-0.273
<b>Employee Silence</b>	-0.240	-0.273	<b>(0.781)</b>

*Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal*

*Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warppls 8.0)*

Dari tabel 4.8 di atas dapat dilihat komparasi nilai korelasi variabel laten dengan nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE), dimana nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE) lebih besar dari nilai korelasi laten variabel. Artinya, nilai pada diagonal tabel yang berisi korelasi antar variabel laten yang merupakan akar kuadrat AVE (square roots of AVE) untuk setiap variabel laten harus lebih tinggi dari pada nilai di atas atau di bawahnya di kolom yang sama.

- Nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE) “Leader Positive Humor” sebesar 0.851 > dari nilai di bawahnya pada kolom yang sama.
- Nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE) “Employee Positive Emotions” sebesar 0.791 > dari nilai di bawah dan di atasnya pada kolom yang sama.

- Nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE) “Employee Silence” sebesar 0.781 > dari nilai di atasnya pada kolom yang sama.

Berdasarkan dari hasil pendekatan nilai korelasi variabel laten dengan nilai akar kuadrat AVE (square roots of AVE) maka dapat disimpulkan model telah memenuhi kriteria evaluasi validitas diskriminan.

Berikutnya dalam pengujian Measurement Model adalah mengevaluasi Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabilitas adalah ukuran kualitas suatu instrumen, instrumen itu sendiri biasanya satu set pertanyaan-pernyataan. Suatu instrumen pengukuran memiliki reliabilitas yang baik jika pertanyaan-pernyataan (atau ukuran lain) dikaitkan dengan setiap variabel laten dipahami dengan cara yang sama oleh responden yang berbeda (Kock. 2020). Pada penelitian ini untuk melihat reliabilitas indikator reflektif dilakukan seperti yang disarankan oleh (Kock. 2020) dengan pendekatan composite reliability dan Koefisien Cronbach’s Alpha dengan ketentuan keduanya harus  $\geq 0.7$ .

**Tabel 4.9 Composite reliability dan Cronbach's alpha**

Composite reliability coefficients		
Leader Positive Humor	Employee Positive Emotions	Employee Silence
0.930	0.971	0.965
Cronbach's alpha coefficients		
Leader Positive Humor	Employee Positive Emotions	Employee Silence
0.887	0.963	0.957

*Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warppls 8.0)*

Hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini yang terdapat pada Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai Composite reliability coefficients dan Cronbach's alpha coefficients masing-masing konstruk  $> 0.70$ . sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi reliabilitas yang baik (reliabel). Berdasarkan hasil uji Outer Model yang dilakukan pada penelitian ini. dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam mengukur setiap variabel telah valid dan reliable.

#### **D. Pengujian Structural Model (Inner Model)**

Setelah model dilakukan estimasi dan memenuhi criteria convergent validity. discriminant validity dan reliability selanjutnya dilakukan tahap pengujian model struktural (inner model). Pendekatan dalam model struktural (inner model) menggunakan pendekatan Model

Fit yang tersaji dalam aplikasi Warppls 8.0 dimana beberapa indikator fit harus memenuhi syarat kelayakan seperti Average path coefficient (APC), Average R- squared (ARS), Average adjusted R-squared (AARS) dimana P Value-nya  $\leq 0.05$ . Average block VIF (AVIF) dan Average full collinearity VIF (AFVIF) nilainya  $\leq 5$ , Tenenhaus GoF (GoF) tidak boleh  $\leq 0.1$  (Kock. 2020). Dan beberapa indikator fit lainnya yang persyaratannya tersaji pada output Warppls 8.0

**Tabel 4.10 Model Fit & Kriteria**

<b>Model fit and quality indices</b>	<b>Fit criteria</b>	<b>Result</b>
<i>Average path coefficient (APC)</i>	$P < 0,05$	0.394 (P < 0.001)
<i>Average R-squared (ARS)</i>	$P < 0,05$	0.316 (P < 0.001)
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i>	$P < 0.05$	0.313 (P < 0.001)
<i>Average block VIF (AVIF)</i>	<i>Acceptable if <math>\leq 5</math></i>	1.277
<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i>	<i>Acceptable if <math>\leq 5</math></i>	1.435
<i>Tenenhaus goodness of fit (GoF)</i>	<i>Small <math>&gt; = 0.1</math>, medium <math>&gt; = 0.25</math>, large <math>&gt; = 0.36</math></i>	0.454
<i>Simpson's paradox ratio (SPR)</i>	<i>Acceptable if <math>&gt; = 0.7</math></i>	1
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	<i>Acceptable if <math>&gt; = 0.9</math></i>	1
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	<i>Acceptable if <math>&gt; = 0.7</math></i>	1
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	<i>Acceptable if <math>&gt; = 0.7</math></i>	1

Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warppls 8.0)

Berdasarkan dari hasil tampilan output Warpls 8.0 yang merupakan aplikasi alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini, semua indikator fit untuk penilaian evaluasi model struktural (inner model) telah memenuhi persyaratan. Diantaranya APC, ARS, AARS yang nilai  $P \leq 0.001$  atau  $\leq 0.05$  seperti yang dipersyaratkan. Kemudian AVIF dan AFVIF masing-masing bernilai 1.277 dan 1.435 atau  $\leq 5$  yang berada pada nilai yang dipersyaratkan.

Selain pendekatan indikator fit pada kriteria Model Fit, dalam evaluasi model struktural (inner model) juga harus dilihat nilai Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sehingga dapat dilihat sejauh mana suatu konstruk dapat menjelaskan konstruk lainnya dalam suatu model penelitian. Model di mana Koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau Koefisien determinasi yang disesuaikan (adjusted  $R^2$ ) di bawah 0.02 harus dipertimbangkan untuk direvisi (Kock. 2020).

**Tabel 4.11 Nilai  $R^2$ . Adjs-  $R^2$ . dan  $Q^2$**

<b>R-squared coefficients</b>		
Leader Positive Humor	Employee Positive Emotions	Employee Silence
	0.423	0.208
<b>Adjusted R-squared coefficients</b>		
Leader Positive Humor	Employee Positive Emotions	Employee Silence
	0.422	0.204
<b>Q-squared coefficients</b>		
Leader Positive Humor	Employee Positive Emotions	Employee Silence
	0.422	0.201

Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warpls 8.0)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa nilai  $R^2$ ,  $\text{Adj-}R^2$ , dan  $Q^2 >$  dari 0.02 sehingga nilai tersebut sudah layak dan tidak perlu dilakukan revisi.

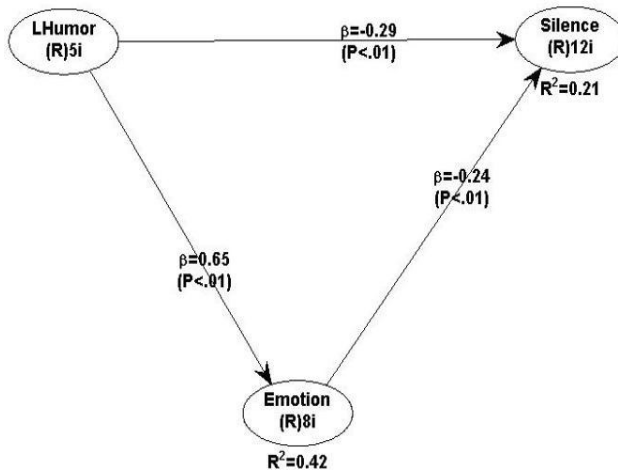
- Nilai  $R^2$  “emosi positif karyawan” sebesar 0.423 dapat dijelaskan bahwa humor positif pimpinan mempengaruhi emosi positif karyawan sebesar 0.423 atau 42.3 %.
- Nilai  $R^2$  “keheningan karyawan” sebesar 0.208 dapat dijelaskan bahwa humor positif pimpinan dan emosi positif karyawan mempengaruhi keheningan karyawan sebesar 0.208 atau 20.8 %.

Berdasarkan pendekatan dari Model Fit dan nilai Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dikatakan model telah sesuai atau telah memenuhi kriteria evaluasi model struktural (inner model)

## **E. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis yang dilakukan bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan pada awal penelitian. Pendekatan yang dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian adalah melalui pendekatan Path Analysis dimana pertimbangan apakah hipotesis

diterima ataupun tidak berdasarkan nilai P Value dari Path Coefficient. Jika P Value > 0.05 maka hipotesis ditolak, dan jika P Value < 0.05 maka hipotesis diterima (Kock, 2020).



Gambar 4.1 Model Penelitian dan Path Coefficient  
Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warpls 8.0)

Berdasarkan hasil pengujian yang bisa dilihat pada tabel 4.12. maka hasil uji masing-masing hipotesis sebagai berikut :

- Hasil pengujian pengaruh humor positif pimpinan terhadap emosi positif karyawan menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.650 dengan signifikansi P Value < 0.001 atau jauh lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh

positif dan signifikan antara humor positif pimpinan dan emosi positif karyawan.

- Hasil pengujian pengaruh humor positif pimpinan terhadap keheningan karyawan menunjukkan nilai path coefficient sebesar -0.292 dengan signifikansi P Value < 0.001 atau jauh lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara humor positif pimpinan dan keheningan karyawan.
- Hasil pengujian pengaruh emosi positif karyawan terhadap keheningan karyawan menunjukkan nilai path coefficient sebesar -0.241 dengan signifikansi P Value < 0.001 atau jauh lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara emosi positif karyawan dan keheningan karyawan.
- Hasil pengujian pengaruh tidak langsung humor positif pimpinan terhadap keheningan karyawan melalui emosi positif karyawan diperoleh nilai coefficient sebesar -0.157 dengan signifikansi P Value < 0.001 atau jauh lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan secara tidak langsung antara

humor positif pimpinan terhadap keheningan karyawan melalui emosi positif karyawan atau mediasi parsial

**Tabel 4.12 Coefficient dan P Value**

Hypothesis	Interaction	Coef	P Values	Decision
H1	Leader Positive Humor -> Employee Positive Emotions	0.650	<0.001	Supported
H2	Leader Positive Humor -> Employee Silence	-0.292	<0.001	Supported
H3	Employee Positive Emotions -> Employee Silence	-0.241	<0.001	Supported
H4	Leader Positive Humor -> Employee Positive Emotions -> Employee Silence	-0.157	<0.001	Supported

Sumber : Hasil Olahan Data 2024 (Output Warppls 8.0)

## B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara humor positif pimpinan, emosi positif karyawan, serta perilaku keheningan yang ditunjukkan oleh karyawan, dengan menggunakan pendekatan Affective Events Theory (AET). Studi ini melibatkan 373 responden yang bekerja di sektor perhotelan di Provinsi Aceh, Indonesia. Dalam analisisnya, dilakukan uji empiris serta pengujian efek mediasi dengan menggunakan metode Partial Least Squares - Structural Equation Model (PLS- SEM).

Hasil dari penelitian empiris kami menunjukkan bahwa humor positif pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap emosi positif karyawan (H1). hal ini menjelaskan bahwa humor positif yang ditunjukkan pimpinan hotel mampu secara efektif mentrigger emosi positif bawahannya. Ketika pimpinan berinteraksi dengan bawahan mereka melalui humor positif seperti cerita lucu, lelucon, atau jenaka spontan, pemimpin dapat menimbulkan emosi positif melalui penularan emosional (Li et al., 2023). Hasil ini selaras dengan prinsip AET (Weiss & Cropanzano, 1996) dan memberikan dukungan bahwa humor pimpinan adalah "peristiwa afektif" di tempat kerja. Hasil temuan ini juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian (Goswami et al., 2016; Wijewardena et al., 2017; Cooper et al., 2018) dimana humor positif pimpinan menginduksi emosi positif karyawan.

Kemudian, Hasil studi empiris kami lainnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara humor positif pimpinan dengan keheningan karyawan (H2). Dengan kata lain, humor positif dari seorang pemimpin secara signifikan mampu mengurangi keheningan di kalangan karyawan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kenyataan bahwa humor positif

pimpinan membantu menciptakan suasana yang lebih santai dan nyaman dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kedekatan antara pemimpin dan karyawan, memperkuat rasa aman secara psikologis (Pundt & Herrmann, 2015; Hu et al., 2018; Yuan et al., 2022), serta menciptakan lingkungan komunikasi yang lebih terbuka (Mao et al., 2017). Dengan demikian, karyawan merasa lebih nyaman menyampaikan saran karena merasa saran tersebut lebih mungkin diterima, sehingga mereka cenderung tidak memilih untuk diam (O'Donovan et al., 2021; Chen et al., 2022; An et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan hasil yang diperoleh oleh Lingard, (2013), Lanfranco (2018), dan An et al (2023), yang menunjukkan bahwa semakin positif humor yang ditunjukkan oleh pemimpin tim, semakin besar kecenderungan karyawan untuk menyampaikan pendapat mereka, daripada memilih diam.

Selanjutnya, penelitian kami menunjukkan bukti empiris bahwa emosi positif karyawan berhubungan negatif dan signifikan dengan keheningan karyawan (H3). Ini terjadi ketika emosi positif yang dirasakan membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis yang dicirikan oleh keamanan psikologis, di mana karyawan merasa nyaman mengekspresikan ide dan kekhawatiran mereka

tanpa merasa takut akan konsekuensi negatif (Kark & Carmeli, 2009) sehingga mengarah kepada mereduksi keheningan karyawan (Vakola & Bouradas, 2005; Milliken et al, 2003). Hasil temuan ini selaras dengan temuan Abdillah et al (2022) yang menemukan kebahagiaan karyawan di tempat kerja (emosi positif) hasil efek dari perilaku atasan berhubungan negatif dengan keheningan karyawan.

Akhirnya, analisis dalam penelitian ini diakhiri dengan uji mediasi. Temuan dari model yang diajukan mengkonfirmasi emosi positif karyawan signifikan secara parsial memediasi hubungan antara humor positif pimpinan dan keheningan karyawan (H4). Hasil ini menjelaskan bahwa sebagian efek negatif dari humor positif pimpinan dalam mereduksi perilaku keheningan karyawan disalurkan melalui emosi positif karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan temuan Cooper et al, (2018) dimana emosi positif karyawan yang diinduksi oleh humor pimpinan tidak signifikan dalam proses penghilang stres kelelahan karyawan, yang seperti kita ketahui stres dan kelelahan kerja erat kaitannya dan penyebab keheningan. Hal ini mungkin disebabkan karena perbedaan budaya dan karakteristik dari responden populasi penelitian. Seperti yang diketahui, penelitian ini dilakukan di Provinsi Aceh,

Indonesia yang terkenal dengan kultur dan budaya islam yang kuat, selain itu penerapan pariwisata di Aceh tidak terlepas dari syariat islam, dimana hotel salah satunya diberlakukan standarisasi adat istiadat dan budaya yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Qanun Aceh, 2013; Fatwa DSN-MUI, 2016) yang sangat mungkin dalam pengelolaan hotel- hotel di aceh baik karyawan dan pimpinannya dilandasi dengan nilai-nilai islam sehingga hubungan yang terjalin antara pimpinan dan karyawan lebih hamonis dan terbuka serta penyebab dari keheningan lebih mudah diatasi oleh karyawan dengan strategi coping melalui humor dan emosi positif. Seperti penerapan kepemimpinan spiritual yang mampu menciptakan sistem komunikasi dan standar moral yang tinggi bagi pengikutnya (Zada et al., 2022)

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **1. Kesimpulan**

Terdapat empat kesimpulan utama yang dapat penulis simpulkan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut.

- a. Humor positif pimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap emosi positif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa humor positif pimpinan mampu mengaktifkan emosi positif karyawan hotel di tempat kerja.
- b. Humor positif pimpinan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap keheningan karyawan. Humor positif pimpinan mampu mereduksi perilaku keheningan karyawan hotel.
- c. Emosi positif karyawan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap keheningan karyawan. Emosi positif karyawan mampu mereduksi perilaku keheningan karyawan hotel di tempat kerja.
- d. Emosi positif karyawan negatif dan signifikan secara parsial memediasi hubungan antara humor positif pimpinan dan keheningan karyawan. Ini menunjukkan emosi positif yang diinduksi oleh humor positif pimpinan mampu untuk mereduksi perilaku keheningan dari karyawan hotel

## 2. Kontribusi

Penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Fokus penelitian ini terletak pada humor positif yang ditunjukkan oleh pemimpin, emosi positif karyawan, serta perilaku negatif keheňangan karyawan. Meskipun telah banyak studi yang meneliti peran penting humor pimpinan dalam mendorong perilaku positif karyawan, penelitian mengenai dampak humor pimpinan dalam mengurangi perilaku negatif karyawan masih relatif terbatas (Jing & Zhou, 2019; An et al., 2023). Hasil penelitian ini memperluas teoritis mengenai hubungan antara humor pimpinan dan keheňangan karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menanggapi rekomendasi dari studi sebelumnya yang mengusulkan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai hubungan humor pimpinan dengan perilaku negatif karyawan (Cooper et al., 2018). Penelitian ini juga mengisi kekosongan dalam studi terkait emosi positif karyawan sebagai hasil dari humor positif pimpinan, yang selama ini hanya diasumsikan oleh banyak peneliti dan belum banyak diuji secara langsung (Kong et al., 2019). Kemudian, Berdasarkan Affective Events Theory (AET), kami memilih untuk peran emosi positif karyawan sebagai mediator dan menguji hipotesis ini melalui analisis empiris. Sementara itu, literatur yang menghubungkan humor positif pimpinan, emosi positif karyawan, dan keheňangan karyawan dalam satu kerangka teoritis masih terbatas, penelitian kami memperluas pemahaman dengan memperkaya serangkaian variabel teoritis yang ada. Kontribusi lainnya dari penelitian ini adalah pada konteks budaya, yang oleh banyak para peneliti

disarankan untuk memeriksanya, dimana kami memeriksa hubungan humor positif pemimpin, emosi positif karyawan, serta keheningan karyawan pada konteks Aceh dengan budaya islam yang kuat. Terakhir, penelitian ini memberikan kontribusi kepada praktisi perusahaan khususnya perhotelan dalam pengelolaan perusahaan mereka. Perusahaan harus secara sadar mendorong dan mengembangkan pimpinan dan manajer mereka untuk menerapkan humor positif di tempat kerja. Program pelatihan, seminar, atau lokakarya humor mungkin layak dilakukan untuk meningkatkan selera humor mereka, serta menyesuaikan penggunaan humor positif yang tepat untuk menginduksi dan meningkatkan emosi positif bawahan mereka yang pada akhirnya bisa mengurangi perilaku keheningan karyawan.

### **3. Batasan dan Prospek**

Seperti banyak penelitian lainnya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yang pada gilirannya memberikan peluang penelitian di masa depan. Penelitian ini hanya mempertimbangkan emosi positif karyawan dalam hubungan antara humor positif pimpinan dan keheningan karyawan dari perspektif Affective Events Theory (AET). Penelitian di masa depan hendaknya meneliti menggunakan perspektif teori lain dan mencoba mengeksplorasi variabel mediasi lainnya (seperti; kesadaran spiritual, moral, keterlibatan, gaya kepemimpinan, etc). Studi ini hanya melihat keadaan karyawan dengan asumsi umum normal tanpa melihat lebih jauh tentang masa kerja karyawan, gender, atau situasi emosi karyawan (seperti;

emosi positif atau negatif yang tinggi atau rendah), karena berdasarkan penelitian lainnya emosi negatif yang tinggi seperti kemarahan juga dapat menghancurkan keheningan karyawan (Kirrane et al., 2017) dan emosi positif yang tinggi juga memungkinkan membuat karyawan berfikir tidak apa-apa jika tetap diam. Oleh karena itu, penelitian di masa depan hendaknya melihat dan menganalisis hal tersebut dalam kerangka penelitiannya. Data penelitian ini terbatas pada karyawan perhotelan di Provinsi Aceh, Indonesia. Dan diketahui terdapat pemahaman karyawan yang berbeda dalam menanggapi humor pimpinan pada konteks budaya yang berbeda (An et al., 2023). Oleh karena itu, studi selanjutnya hendaknya mengeksplorasi universalitas lintas budaya dan perbedaan dalam konotasi, pemicu dan konsekuensi humor pemimpin dan untuk memajukan penelitian komparatif lintas budaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R. ., Anita, R., Agusanto, A., & Rahmat, A. (2022). Authentic Leader and Employee's Silence Behavior: Testing a Happiness at Work Mechanism. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 443 - 460.  
<https://doi.org/10.31842/journalinobis.v5i4.243>
- 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*, 16:, 1677-1689, DOI: 10.2147/PRBM.S411800.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. <https://doi.org/10.2307/2393590>
- Baron, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 272-279.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.272>
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2012). Silence that may kill: When aircrew members don't speak up and why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2(1), 1-10.  
<https://doi.org/10.1027/2192-0923/a000021>
- Bitterly T. B. (2022). Humor and power. *Current opinion in* <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.06.017>
- Boadi, E. A., He, Z., Boadi, E. K., Antwi, S., & Say, J. (2020).

- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102646>  
Booth-Butterfield, M., & Wanzer, M. (2018). Humor  
in  
<https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190228613.013.660>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior:  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>  
Carnevale, P. J., & Isen, A. M. (1986). The influence of  
positive  
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90041-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90041-5)
- Chen S-C, Shao J, Liu N-T and Du Y-S (2022) Reading the  
Wind: Impacts of Leader Negative Emotional  
Expression on Employee Silence. *Front. Psychol.*  
13:762920. doi: 10.3389/fpsyg.2022.762920
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). Employee silence and silence  
antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57  
(3), 401–426. <https://doi.org/10.1177/>
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2021). Feeling capable and worthy?  
Impact of employee silence on self-concept:  
Mediating role of organizational citizenship  
behaviors. *Psychological Reports*, 124 (1),  
266–298.  
<https://doi.org/10.1177/0033294120901845>
- Cooper, C. D. (2005). Just Joking around? Employee Humor  
Expression as an Ingratiation Behavior. *The  
Academy of Management Review*, 30(4),  
765–776.  
<http://www.jstor.org/stable/20159167>

- Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- Cooper, C.D., Kong, D.T., & Crossley, C.D. (2018) Leader humor as an interpersonal resource: integrating three theoretical perspectives. *Acad Manage J*, 61(2),769-796. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
- Dai, L., Li, Z., Zheng, Y., Zeng, K., & Millman, C. (2023). Linking Leader's Positive Humor and Employee Bootlegging: Empirical Evidence from China. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1283-1297. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S405167>
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (2001). Relationships Among Gender, Type Of Humor, And Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450-465. <http://www.jstor.org/stable/40604364>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Farahani, H.Z. & Ghazali Musa, G. (2012): The relationship <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.09.003>.

Fatwa Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia, No. 108/DSN-MUI/X/2016 “Pedoman Penyelenggaraan Pariwisata Berdasarkan Prinsip Syariah”.

[https://dsnemui.or.id/kategori/fatwa/?s=Pariwisata&post\\_type=s=all](https://dsnemui.or.id/kategori/fatwa/?s=Pariwisata&post_type=s=all). accessed 5 Sept. 2024.

Feener, R. M. (2014), 'Islam in Visions of Aceh's Past (and Future)', *Shari'a and Social Engineering: The Implementation of Islamic Law in Contemporary Aceh, Indonesia* (Oxford, 2013; online edn, Oxford Academic, 1 Apr. 2014),

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199678846.003.0002>, accessed 5 Sept. 2024.

Fredrickson B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American psychologist*, 56(3), 218–

226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, 19(3), 313–332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>

Gkorezis, P., Hatzithomas, L., & Petridou, E. (2011). The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83–95.

<http://www.jstor.org/stable/25822539>

Gustafsson, H., & Skoog, T. (2012). The mediational role of perceived stress in the relation between optimism

and burnout in competitive athletes. *Anxiety, stress, and coping*, 25(2), 183-199.

<https://doi.org/10.1080/10615806.2011.594045>

Gustiawan, D., Noermijati., Aisjah, S., & Indrawati, N. k. (2023) Workplace incivility to predict employee silence: Mediating and moderating roles of job embeddedness and power distance, *Cogent Business & Management*, 10:1, DOI: 10.1080/23311975.2023.2188982

Gloor, J., Quaquebeke, N.V., Seong, M., Schmid, P.C., Hildebrand, C. (2023). Friend or fiend? Disentangling upward humor's (De)stabilizing effects on hierarchies, *Current Opinion in Psychology*, 53, 101667. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101667>

Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. and Grossenbacher, M. (2016), "The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style", *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (8), 1083-1099. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0001>

Hair J, F, Jr., Hult, G, T, M., Ringle, C, M., Sarstedt, M. (2021), "A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)", SAGE Publication.

Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022).

- When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039–1063.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Hays-Thomas, R. (2003). The last page: Learning by breaking the silence. *The Psychologist-Manager Journal*, 6(1), 120–122. <https://doi.org/10.1037/h0095922>
- Hu Y, Zhu L, Zhou M, Li J, Maguire P, Sun H and Wang D (2018) Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Front. Psychol.* 9:1718. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Hu, X. (2023) Leader humor: A double-edged sword, *Current Opinion in Psychology*, 54, 101698, <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101698>.
- Huang W, Xiang GP, Du YZ, & Liu Y. (2017) Bootleg and individual innovation performance: the joint effect of status and creativity. *Nankai Bus Rev.* 1:143–154. [https://doi.org/10.1142/9781800612266\\_0011](https://doi.org/10.1142/9781800612266_0011)
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>

- Jing, B.F., & Zhou, X.A. (2019) literature review of leadership humor and prospects. For Econ Manag. 41(3),70-82. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2019.03.005>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.571>
- Khan, R., Murtaza, G., Neveu, J. P., & Newman, A. (2022). Reciprocal relationship between workplace incivility and deviant silence – The moderating role of moral attentiveness. *Applied Psychology*, 71(1), 174-196. <https://doi.org/10.1111/apps.12316>
- Kim, T.-Y., Lee, D.-R., & Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor humor and employee outcomes: The role of social distance and affective trust in supervisor. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 125-139. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9406-9>
- Kirrane, M., O'Shea, D., Buckley, F., Grazi, A. and Prout, J. (2017), Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *J Occup Organ Psychol*, 90: 354-378. <https://doi.org/10.1111/joop.12175>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <http://www.jstor.org/stable/23433703>

- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re)discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 30(3-4), 161-194. <https://doi.org/10.1177/2397002216649857>
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study <https://doi.org/10.1037/ocp0000143>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., ... Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619-648. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Kock, N. (2021). *WarpPLS User Manual: Version 7.0*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Krause, V., Rousset, C., & Steinmueller, I. (2023). Breaking the Silence: Unveiling the Power of Compassionate Leadership on Employee Silence. In: Tareq Ahram and Waldemar Karwowski (eds) *Emerging Technologies and Future of Work*. AHFE (2023) International Conference. AHFE Open Access, vol 117. AHFE International, USA. <http://doi.org/10.54941/ahfe1004426>

- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee  
<https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Lanfranco S. (2018) Humor silence and civil society in Nigeria. *Voluntas*. 29(2):434-435.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-017-9897-2>
- Li, Z., Dai, L., Chin, T., & Rafiq, M. (2019). Understanding the role of psychological capital in humorous leadership- employee creativity relations. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1636.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01636>
- Li, D., Liu, P., Li, S., & He, J. (2023). I will speak up if I feel  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956499>
- Lingard L. (2013). Language matters: towards an understanding of silence and humour in medical education. *Medical education*, 47(1), 40-48.  
<https://doi.org/10.1111/medu.12098>
- Liu, F., Chow, I.H., Gong, Y., & Huang, M. (2020). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: a serial mediation model. *Review of Managerial Science*, 14, 1321-1339.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00334-7>
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., & Leiva, P. I. (2015). Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1887-1898.  
<https://doi.org/10.1037/a0039380>

- Mason, R.D., Lind, D.A., Sitompul, E.G., Wikarya, U., & Hendranata, A. (1996). *Teknik statistika untuk bisnis & ekonomi*, jilid 1. - 9/E. Penerbit Erlangga
- Mao, J.-Y., Chiang, J. T.-J., Zhang, Y., & Gao, M. (2017). <https://doi.org/10.1177/1548051817707518>
- Maxfield D (2016) How a culture of silence eats away at your company. *Harvard Business Review*, 7 December, 2-5.
- Messmer, M. (2012). *Human resources kit for dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- meta-analysis of positive humor in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 No. 2, pp. 155-190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- organizational status and humor use: perceptions of social acceptance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 37 No. 4, pp. 332-345. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2020-0593>
- A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>

- Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E.W., See, K.E., Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: the joint effects of personal sense of power and target openness. *Pers. Psychol.* 68:547–80. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Nechanska E, Hughes E, & Dundon T. (2020) Towards an integration of employee voice and silence. *Hum Resour Manage R.* 30 (1) :100674. [doi:10.1016/j.hrmr.2018.11.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002)
- O'Donovan, R., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare Professionals Experience of Psychological Safety, Voice, and Silence. *Frontiers in psychology*, 12, 626689. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>
- Ohly, S., & Schmitt, A. (2015). What makes us enthusiastic, angry, feeling at rest or worried? Development and validation of an affective work events taxonomy using concept mapping methodology. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 15–35. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9328-3>

- Pandita, D., Singh, M. and Chaudhari, S. (2019), "The changing  
<https://doi.org/10.1108/EBR-04-2017-0072>
- Peer, S., & Mukherjee, U. (2023). Unleashing Employee Creativity in Hospitality Industry: Influence of Workplace Happiness and Leader Humor. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 10(8), 694-7.3.  
<https://www.jetir.org/view?paper=JETIR2308480>
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2003.24935>
- Pundt, A. (2015), The relationship between humorous leadership and innovative behavior, *Journal of Managerial Psychology*, 30 (8), 878-893.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0082>
- Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader- member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108-125.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12081>
- Purwandani, I., & Yusuf, M. (2021). Localizing Indonesian Halal tourism policy within local customs, Qanun, and marketing. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 16(2), 246-264.  
<https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1996382>
- Qanun No 8, 2013 "About Tourism" (Aceh, Indonesia). accessed 5 Sept. 2024.  
<https://www.regulasip.id/electronic-book/8863>

- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence. *Personnel Review*, 47(1), 226–256. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation. Jossey-Bass.
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099. <https://doi.org/10.1177/0018726711433133>
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2007). Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70, 341–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9114-5>
- Samfira, E. M., & Samfira, I. (2023). The relationship between humour types, assertiveness, self-efficacy, personality, and perfectionism in pre-service teachers. *The European Journal of Humour Research*, 11(3), 145–165. <https://doi.org/10.7592/EJHR.2023.11.3.824>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Sitkin, S.B. (1992). Learning Through Failure : The Strategy of Small Losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231- 266.

- Sridadi, A.R., Admojo, R.T., Himmawan, M.F., & Fuciu, M.  
<https://doi.org/10.26740/bisma.v15n1>
- Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: The mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045–1060.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0104>
- Srivastava, S., Madan, P., & Pandey, D.N. (2023). Does remaining silent help in coping with workplace incivility among hotel employees? Role of personality, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 361-372.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.01.007>
- Stanley, R. O., & Burrows, G. D. (2001). Varieties and functions of human emotion. In: R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 3–19). West Sussex, England: Wiley.
- Sugiono, E., Achmadi, A., Hendryadi, H., Gustiawan, D., & Gusliana Mais, R. (2023). Customer Incivility and Employee Silence: A Short-Longitudinal Model Relationship and Its Effect on Turnover Intention. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 10(2), 219-238.  
<https://doi.org/10.24252/minds.v10i2.37354>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>

- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005), "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation", *Employee Relations*, Vol. 27 No. 5, pp. 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- Wang, Y. (2022). Review and Prospect of Leader Humor Research. *International Research in Economics and Finance*, 6(1):21. <https://doi.org/10.20849/iref.v6i1.1115>
- Wang, C.C., Hsieh, H.H., & Wang., Y.D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Wang, X., Liu, S., & Feng, W. (2022) How leader humor stimulates subordinate boundary-spanning behavior: A social information processing theory perspective. *Front. Psychol.* 13, 956387. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956387>

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1-74. Elsevier Science/JAI Press
- Wijewardena, N., Härtel, C.E.J. and Samaratunge, R. (2010), "Chapter 10 A laugh a day is sure to keep the blues away: managers' use of humor and the construction and destruction of employees' resilience", Zerbe, W.J., Charmine E. J., H. and Neal M., A. (Ed.) *Emotions and Organizational Dynamism (Research on Emotion in Organizations, Vol. 6)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 259-278. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2010\)0000006014](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2010)0000006014)
- Wijewardena, N., Härtel, C. E., & Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70(11), 1316-1341. <https://doi.org/10.1177/0018726717691809>
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, e19. <https://doi.org/10.1017/prp.2018.7>

- Xu, Z., Li, X. and Sun, X. (2024), "Does leader humor style matter employee knowledge sharing? From the lens of emotional contagion process", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 1309-1328. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0763>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: The moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1378–1404. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0261>
- Yuan, Y., Zhang, Q. & Yang, M. (2022) Such a high cost: the positive effect of leader humor on employee incivility via psychological safety. *Asian Bus Manage* 22, 529–548. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00180-8>
- Zada, M., Zada, S., Ali, M., Jun, Z. Y., Contreras-Barraza, N., &810227. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.810227>
- Zhuang, W.L., Chen, K.Y., Chang, C.L., Guan, X., & Huan, T.C. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102531>

## BIODATA PENULIS I

✉ khaddafi@unimal.ac.id

☎ 0852 6094 5728  
0645-44450

📍 Jl. Tgk. Chikditiro No. 26 lancang  
Garam Kota Lhokseumawe



### **Dr. Muammar Khaddafi, S.E., M.Si., Ak., CA, CMA**

NIDN : 0010107205  
Scopus : <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57201056344>  
Tempat Lahir/Tgl. Lahir : Lhokseumawe, 10 Oktober 1972  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Status Perkawinan : Kawin  
Agama : Islam  
Golongan/Pangkat : IVc Pembina Utama Muda  
Jabatan Akademik : Lektor Kepala (700)  
Perguruan Tinggi : Universitas Malikussaleh  
Alamat Perguruan Tinggi : Cot. Tengku Nie- Reuleut Kecamatan Muara Batu –Aceh Utara  
NIP/NIPK : 197210102003121012

#### **RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI**

Tahun Lulus	Program pendidikan (diploma, Sarjana, Magister, Spesialis dan doktor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/Program Studi
2015	Doktor Ilmu Akuntansi	Universitas Sumatera Utara	Akuntansi
2006	Magister Ilmu Akuntansi	Universitas Sumatera Utara	Akuntansi
2000	Sarjana Akuntansi	Universitas Syiah Kuala	Akuntansi

#### **PELATIHAN PROFESIONAL/KEILMUAN/KEAHLIAN**

Tahun	Jenis Pelatihan (Dalam/Luar Negeri)	Penyelenggara/Penerbit Sertifikat	Sertifikat	Jangka Waktu
2021	Pelatihan Asesor Kompetensi	BNSP	Asesor	3 Tahun
2020	TOT Pemantapan Nilai- Nilai kebangsaan	Lembaga Ketahanan Nasional RI (LEMHANNAS)	Lemhannas	Selamannya
2019	Certified International Research	Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi	LSP Quantum HRM INTERNATIONAL	3 Tahun



HUMOR PIMPINAN MERED  
HUMOR PIMPINAN  
MEREDUKSI KEHENINGAN KARYAWAN :

# POSITIF KARYAWAN

Dalam buku pemimpin, Humor pimpinan didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin berkomunikasi atau berbagi rangsangan yang dimaksudkan untuk menghibur pengikut. Beberapa penelitian telah menemukan bahwa humor pemimpin berkontribusi terhadap kinerja karyawan, Dari beberapa literatur, efek dari berbagai jenis anteseden terhadap perilaku keheningan karyawan, dalam konteks individu, konteks organisasi, dan konteks situasional telah dieksplorasi dalam studi empiris, misalnya; ketidaksopanan di tempat kerja



YAYASAN  
PENELITI PRIMA  
INDONESIA



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
KEMENTERIAN HUKUM & HAK ASASI MANUSIA RI



Penerbit  
PT. Radja Intercontinental Publishing  
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,  
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

[www.radjapublika.org](http://www.radjapublika.org)  
<https://radjapustaka.com>

ISBN 978-623-89445-7-6 (PDF)



9 786238 944576