



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH PENGGUNAAN HUMOR DALAM KEPEMIMPINAN  
TERHADAP  
HUBUNGAN ATASAN – BAWAHAN  
(Studi Kasus Pada PT Bakrie Telecom Tbk)**

**SKRIPSI**

**TINA WISNI WARDANI  
0906612636**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI NIAGA**

**DEPOK  
2012**

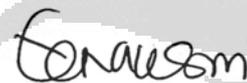
**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Tina Wisni Wardani

NPM : 0906612636

Tanda Tangan



Tanggal : 30 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
 Nama : Tina Wisni Wardani  
 NPM : 0906612636  
 Program Studi : Ilmu Administrasi  
 Judul Skripsi : Pengaruh Penggunaan Humor Dalam  
 Kepemimpinan Terhadap Hubungan  
 Atasan-Bawahan  
 (Studi Kasus Pada PT Bakrie Telecom Tbk).

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

|                   |                                |   |   |   |
|-------------------|--------------------------------|---|---|---|
| Ketua Sidang      | : Dra. Febrina Rosinta, M.Si   | ( |  | ) |
| Pembimbing        | : Dra Eva Andayani, M.Si       | ( |  | ) |
| Penguji Ahli      | : Drs. Pantius D. Soeling M.Si | ( |  | ) |
| Sekretaris Sidang | : Fibria Indriati, S.Sos, M.Si | ( |  | ) |

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 4 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan atas rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Adapun skripsi berjudul “Pengaruh Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan” ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana Jurusan Administrasi Niaga pada Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan ilmiah ini masih jauh dari sempurna, yang disebabkan terbatasnya kemampuan dan pengetahuan yang ada pada diri penulis.

Tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan lancar. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, yang ingin disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc selaku Ketua Departemen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Drs. Asrori, MA, FLMI selaku Ketua Program Ekstensi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Fibria Indriati, S.Sos, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
5. Dra. Eva Andayani, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyiapkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama masa perkuliahan serta seluruh staf akademis FISIP UI Extensi Universitas

Indonesia yang telah membantu memberikan informasi dan bantuan lainnya.

7. Staf dan karyawan PT Bakrie Telecom Tbk yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuisioner.
8. Orang tua yang semasa hidup telah membimbing, memotivasi, memberikan nasehat, serta restu dan doa yang selalu menyertai dan kalimat-kalimat yang menjadi sumber semangat penulis.
9. Suami dan anak tercinta yang selalu mendukung dan menyemangati penulis dalam penyusunan skripsi ini.
10. Rekan-rekan kampus atas bantuan dan sharingnya dalam proses penyusunan skripsi ini.
11. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu tetapi telah banyak membantu, memberi dorongan dan terlebih lagi memberi kesempatan kepada penulis untuk melakukan observasi dan penelitian sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Akhir kata penulis sangat mengharapkan skripsi ini dapat menjadi proses pembelajaran bagi kita semua, dan sangat berterima kasih dan menghargai apabila pembaca berkenan memberikan saran dan kritik apapun mengenai penulisan skripsi ini. Semoga skripsi dapat berguna bagi dunia akademi yang memerlukan.

Jakarta, 30 Juni 2012

Tina Wisni Wardani

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di  
bawa ini:

Nama : Tina Wisni Wardani  
NPM : 0906612636  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Departemen : Administrasi Niaga  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada  
Universitas Indonesia Hak bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-  
Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Pengaruh Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan Terhadap Hubungan  
Atasan-Bawahan (Studi Kasus Pada PT Bakrie Telecom Tbk)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti  
Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan,  
mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*),  
merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama  
saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 30 Juni 2012

Yang menyatakan



(Tina Wisni Wardani)

## ABSTRAK

Nama : Tina Wisni Wardani  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul : Pengaruh Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan  
Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan  
(Studi Kasus Pada PT Bakrie Telecom Tbk).

Skripsi ini membahas tentang persepsi karyawan terhadap penggunaan humor atasan dan pengaruhnya terhadap hubungan atasan dan bawahan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain eksplanatif. Penelitian dilakukan pada PT Bakrie Telecom Tbk dengan jumlah sampel 90 orang. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dan korelasi *pearson*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang tinggi dari penggunaan humor positif atasan terhadap hubungan atasan-bawahan. Sedangkan penggunaan humor negatif berpengaruh cukup kuat secara negatif terhadap hubungan atasan-bawahan.

Kata kunci:

Humor, kepemimpinan, hubungan atasan-bawahan.

## **ABSTRACT**

*Name : Tina Wisni Wardani*

*Study Program: Science of Administration*

*Title : The Effect of Leader Humor on Leader-Member Exchange  
(Case Study on PT Bakrie Telecom Tbk.).*

*This study focuses on employee perceptions on leader humor and its impact on leader-member exchange (LMX). This research used quantitative method with explanative design. Respondent of this study is 90 PT Bakrie Telecom Tbk employees. For analysis technique this study using simple linear regression and Pearson correlation. The results showed a high positive effect of the use of positive humor by leader to leader-member exchange (LMX). While the use of negative humor by leader is quite strong negative impact negatively on leader-member exchange (LMX).*

*Key words:*

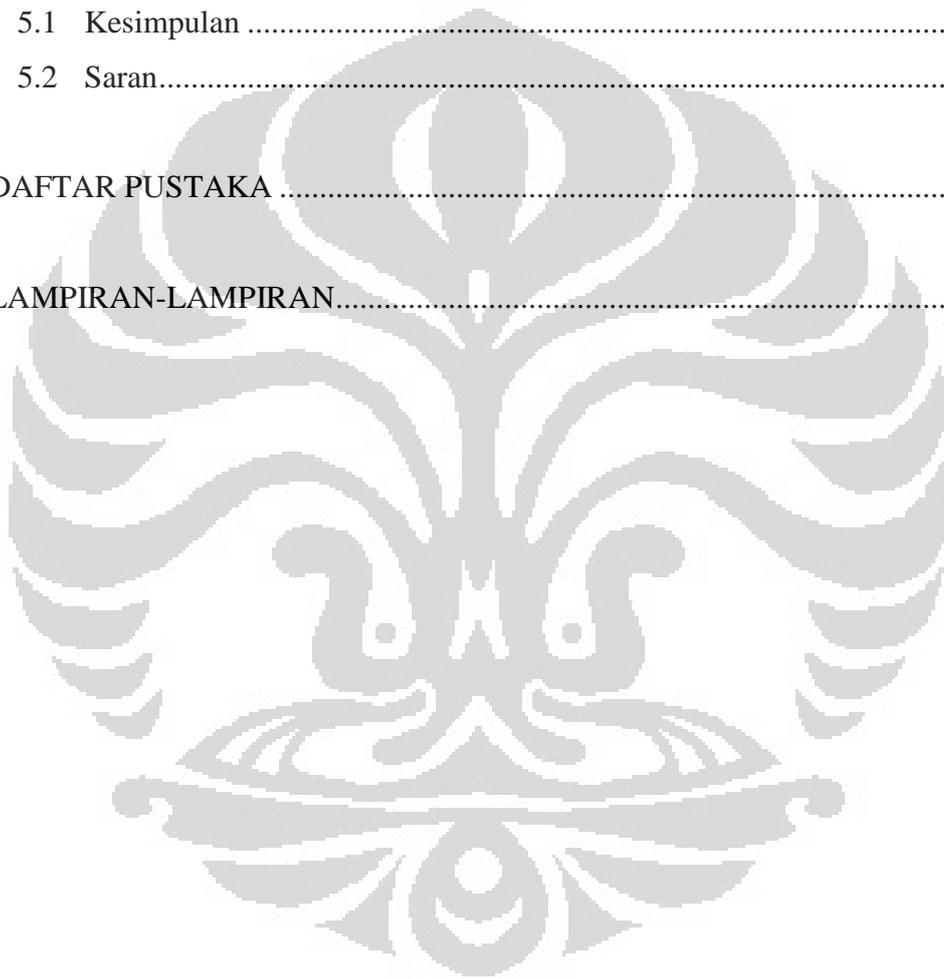
*Humor, leadership, leader-member exchange (LMX).*

## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL.....  | i       |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....                                | ii      |
| HALAMAN PENGESAHAN.....   | iii     |
| KATA PENGANTAR.....   | iv      |
| HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....                     | vi      |
| ABSTRAK.....  | vii     |
| ABSTRACT.....   | viii    |
| DAFTAR ISI.....   | ix      |
| DAFTAR TABEL.....   | xii     |
| DAFTAR GAMBAR.....  | xiv     |
| <br>  |         |
| Bab I PENDAHULUAN.....  | 1       |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                                     | 1       |
| 1.2 Perumusan Permasalahan.....                                     | 9       |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....  | 10      |
| 1.4 Signifikasi Penelitian.....                                     | 10      |
| 1.5 Batasan Penelitian.....   | 11      |
| 1.6 Sistematika Penulisan.....                                      | 11      |
| <br>  |         |
| Bab II TINJAUAN PUSTAKA.....  | 13      |
| 2.1 Tinjauan Pustaka.....   | 13      |
| 2.2 Konstruksi Model Teoritis.....                                  | 16      |
| 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....                                  | 16      |
| 2.2.2 Peran Pemimpin.....   | 17      |
| 2.2.3 Humor Dalam Organisasi dan Manajemen.....                     | 19      |
| 2.2.4 Humor Dalam Kepemimpinan.....                                 | 22      |
| 2.2.4.1 Jenis-Jenis Humor yang Digunakan Dalam<br>Kepemimpinan..... | 27      |
| 2.2.5 Hubungan Atasan-Bawahan.....                                  | 30      |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 2.3  | Operasionalisasi Konsep .....   | 35 |
| 2.4  | Model Analisis .....  | 37 |
| Bab III METODE PENELITIAN.....               |   | 39 |
| 3.1  | Pendekatan Penelitian .....   | 39 |
| 3.2  | Jenis Penelitian.....   | 39 |
| 3.2.1  | Jenis Penelitian Berdasarkan Tujuan Penelitian .....  | 39 |
| 3.2.2  | Jenis Penelitian Berdasarkan Manfaat Penelitian .....   | 40 |
| 3.2.3  | Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi Waktu.....   | 40 |
| 3.3  | Teknik Pengumpulan Data.....  | 40 |
| 3.4  | Populasi dan Sampel .....   | 41 |
| 3.5  | Teknik Analisis Data.....   | 43 |
| 3.6  | Keabsahan Data.....   | 47 |
| Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... |   | 49 |
| 4.1  | Objek Penelitian .....  | 49 |
| 4.1.1  | Latar Belakang Perusahaan .....   | 49 |
| 4.1.2  | Sumber Daya Manusia PT Bakrie Telecom Tbk .....   | 51 |
| 4.2  | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....   | 55 |
| 4.3  | Hasil Penelitian .....  | 60 |
| 4.3.1  | Karakteristik Responden Penelitian .....  | 60 |
| 4.3.2  | Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Humor Dalam<br>Kepemimpinan Atasan ( <i>Head of Department</i> ) dan Variabel<br>Hubungan Atasan-Bawahan..... | 65 |
| 4.3.2.1                                      | Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Humor Dalam<br>Kepemimpinan Atasan PT Bakrie Telecom Tbk .....  | 65 |
| 4.3.2.2                                      | Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Atasan-Bawahan<br>PT Bakrie Telecom Tbk .....   | 77 |
| 4.3.3  | Pengaruh Penggunaan Humor Dalam kepemimpinan Atasan<br>Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan.....  | 86 |
| 4.3.3.1                                      | Analisis Regresi Linier Sederhana .....   | 87 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.3.3.2 Analisis Korelasi Pearson .....      | 89  |
| 4.3.3.3 Analisis Koefisien Determinasi ..... | 91  |
| 4.4 Pengujian Hipotesis.....                 | 92  |
| 4.5 Implikasi Managerial .....               | 96  |
| <br>   |     |
| Bab V KESIMPULAN.....                        | 99  |
| 5.1 Kesimpulan .....                         | 99  |
| 5.2 Saran.....                               | 98  |
| <br>   |     |
| DAFTAR PUSTAKA .....                         | 102 |
| <br>   |     |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN.....                       | 107 |



## DAFTAR TABEL

|            | Halaman   |
|------------|---|
| Tabel 1.1  | Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Manajemen.....7                          |
| Tabel 2.1  | Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu .....15                               |
| Tabel 2.2  | Operasionalisasi Konsep Variabel Penggunaan Humor Dalam<br>Kepemimpinan .....35 |
| Tabel 2.3  | Operasionalisasi Konsep Variabel Hubungan Atasan-Bawah.....37                   |
| Tabel 3.1  | Jumlah Populasi dan Sampel.....42   |
| Tabel 3.2  | Alternatif Jawaban dan Bobot Nilai Pertanyaan .....44                           |
| Tabel 3.3  | Nilai Kategori .....44  |
| Tabel 3.4  | Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....45                                  |
| Tabel 4.1  | Hasil Uji Validitas Bulir Angket Humor Positif .....55                          |
| Tabel 4.2  | Hasil Uji Validitas Bulir Angket Humor Negatif .....56                          |
| Tabel 4.3  | Hasil Uji Validitas Bulir Angket Hubungan Atasan-Bawahan.....57                 |
| Tabel 4.4  | Hasil Uji Reliabilitas Variabel Humor Positif .....59                           |
| Tabel 4.5  | Hasil Uji Reliabilitas Variabel Humor Negatif.....59                            |
| Tabel 4.6  | Hasil Uji Reliabilitas Variabel Hubungan Atasan-Bawahan .....60                 |
| Tabel 4.7  | Responden Berdasarkan Jabatan.....61  |
| Tabel 4.8  | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....61                                     |
| Tabel 4.9  | Responden Berdasarkan Unit Kerja .....62  |
| Tabel 4.10 | Responden Berdasarkan Lama Kerja Dengan Atasan .....63                          |
| Tabel 4.11 | Responden Berdasarkan Usia.....63   |
| Tabel 4.12 | Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....64                                 |
| Tabel 4.13 | Responden Berdasarkan Status Kepegawaian .....64                                |
| Tabel 4.14 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Self Enhacing Humor</i> .....66              |
| Tabel 4.15 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Affiliate Humor</i> .....68                  |
| Tabel 4.16 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Aggressive Humor</i> .....71                 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabel 4.17 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Self Defeating Humor</i> .....                         | 74 |
| Tabel 4.18 | Hasil Jawaban Responden Pada Dimensi Penggunaan Humor<br>Dalam Kepemimpinan Atasan .....  | 75 |
| Tabel 4.19 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Affect</i> .....                                       | 78 |
| Tabel 4.20 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Loyalty</i> .....                                      | 80 |
| Tabel 4.21 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Contribution</i> .....                                 | 82 |
| Tabel 4.22 | Jawaban Responden Untuk Dimensi <i>Professional Respect</i> .....                         | 84 |
| Tabel 4.23 | Hasil Jawaban Responden Pada Dimensi Hubungan Atasan-<br>Bawahan .....                    | 85 |
| Tabel 4.24 | Analisis Regresi Linier Humor Positif Terhadap Hubungan Atasan-<br>Bawahan.....           | 88 |
| Tabel 4.25 | Analisis Regresi Linier Humor Negatif Terhadap Hubungan<br>Atasan-Bawahan .....           | 88 |
| Tabel 4.26 | Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....                            | 89 |
| Tabel 4.27 | Hasil Perhitungan Korelasi Pearson Humor Positif Terhadap<br>Hubungan Atasan-Bawahan..... | 90 |
| Tabel 4.28 | Hasil Perhitungan Korelasi Pearson Humor Negatif Terhadap<br>Hubungan Atasan-Bawahan..... | 90 |
| Tabel 4.29 | Analisis Koefisien Determinasi Humor Positif Terhadap Hubungan<br>Atasan-Bawahan .....    | 91 |
| Tabel 4.30 | Analisis Koefisien Determinasi Humor Negatif Terhadap<br>Hubungan Atasan-Bawahan.....     | 91 |
| Tabel 4.31 | Interpretasi Koefisien Determinasi .....  | 92 |

**DAFTAR GAMBAR**

|   | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Pergeseran Fungsi Manager .....  | 18      |
| Gambar 2.2 Model Analisis .....   | 38      |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Jenjang Manajemen .....  | 54      |
| Gambar 4.2 Grafik Skor Rata-rata Dimensi Penggunaan Humor Dalam<br>Kepemimpinan Atasan .....    | 76      |
| Gambar 4.3 Grafik Skor Rata-Rata Dimensi Hubungan Atasan-Bawahan .....                          | 86      |
| Gambar 4.4 Kurva Uji Hipotesis Dua Sisi Humor Positif Terhadap Hubungan<br>Atasan-Bawahan ..... | 95      |
| Gambar 4.5 Kurva Uji Hipotesis Dua Sisi Humor Negatif Terhadap Hubungan<br>Atasan-Bawahan ..... | 96      |

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di dunia modern dengan transformasi yang sangat cepat, seperti globalisasi, liberalisasi, dan informalisasi, perusahaan dihadapkan dengan semakin kompleksnya perencanaan manajemen untuk menghadapi kompetisi tersebut. Para pemimpin di perusahaan dituntut untuk mengambil peran yang lebih besar supaya dapat mengembangkan dan mempertahankan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin sangat berperan penting dan menjadi individu yang berpengaruh dalam organisasi. Selain bertanggung jawab terhadap keberlangsungan perusahaan, pemimpin juga bertanggung jawab memimpin tim untuk dapat mencapai produktifitas yang lebih tinggi. (Ho, Huang *et al*, 1:2011).

Thoha (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar oleh faktor kepemimpinan. Begitu pentingnya masalah kepemimpinan ini, menjadikan pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan organisasi. Menurut Rivai (2003), sedikitnya terdapat empat macam alasan mengapa pemimpin sangat diperlukan, yaitu: figur seorang pemimpin sangat diperlukan, karena dalam situasi tertentu pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya. Selain itu pemimpin juga sebagai tempat pengambilan risiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan juga sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Gibson, *et al* (1992) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan di dalam mempengaruhi sekelompok orang untuk bersama-sama mencapai tujuan. Pengertian yang senada juga dikemukakan oleh Chowdhury (2003) bahwa “*exercising leadership inevitably involves having influence. One cannot without influencing order.*” Sumber dari pengaruh dapat berupa pengaruh formal yang telah ditetapkan secara organisasional sehingga seorang pemimpin mampu mempengaruhi orang lain semata-mata karena kedudukannya di tingkat manajerial. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai

proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Menurut Rivai (2003) terdapat tiga implikasi penting dalam kepemimpinan. Pertama yaitu, kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut. Berikutnya bahwa kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya. Implikasi terakhir dalam kepemimpinan ada kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah lakunya melalui berbagai cara.

Pemimpin dalam organisasi bisnis dituntut untuk memiliki sifat atau karakteristik yang dapat digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah dan tidak menentu (Bowo, 2008). Untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi bisnis, menurut Altman dan Radford (2004) para pemimpin perlu mengidentifikasi target spesifik yang ingin dicapai dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk tujuan tersebut. Langkah berikutnya pemimpin perlu menetapkan waktu untuk dapat mencapai hasil tersebut, apakah dalam jangka waktu pendek, ataukah dalam jangka waktu yang panjang. Faktor eksternal organisasi yang dapat saja mempengaruhi target yang ingin dicapai juga perlu menjadi perhatian pemimpin. Selain itu pemimpin perlu membuat konsep yang kuat terhadap konsep kepemimpinannya agar dapat berkontribusi terhadap hasil yang ingin dicapai organisasi. Untuk mencapai semua itu, pemimpin perlu dibekali keterampilan teknik untuk dapat mengukur dan mengevaluasi proses pekerjaan, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.

Paradigma lama beranggapan bahwa seorang pemimpin dapat memerintah bawahannya karena pemimpin memiliki kekuasaan. Hal ini menyebabkan timbulnya jarak antara pemimpin dan pengikutnya (Ho, Huang *et al* 2011). Kepemimpinan yang diharapkan sekarang ini yaitu kepemimpinan yang bersifat mau menerima, terbuka, kooperatif, partisipatif, komunikatif, dan berorientasi saling menguntungkan. (Wibowo, 2006). Kepemimpinan yang berbasis kekuasaan sudah dirasakan tidak aplikatif. Para pemimpin disarankan untuk mampu mengembangkan kerjasama dan interaksi yang baik serta menerapkan

sistem komunikasi yang terbuka untuk dapat merangkul bawahannya bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan dari organisasi (Ho, Huang *et al* 2011). Menurut Danim (2004), salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja adalah kepemimpinan, diharapkan kepemimpinan atasan dapat menyenangkan. Gaya kepemimpinan yang demokratis, jujur dan adil akan membangkitkan moral kerja karyawan, karena karyawan dapat merasakan adanya pengakuan dan penghargaan.

Terkait dengan perubahan paradigma diatas, pada sebuah penelitian yang dilakukan oleh Avolio *et al* (1999), ditemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan dimediasi oleh penggunaan humor dalam hubungannya dengan individu (bawahan) dan tingkat unit kerja. Malone (1980) berpendapat bahwa penggunaan humor yang tepat dalam gaya kepemimpinan dapat meningkatkan keterampilan managerial. Pada beberapa studi terdahulu (Yovitch, Dale & Hundak, 1990; Ziv & Gadish, 1990) serta May (1953), diindikasikan bahwa manajer yang menggunakan humor lebih mudah mengatasi stress dan masalah secara lebih efektif.

Beberapa penelitian lain menunjukkan adanya keterkaitan antara penggunaan humor di tempat kerja dan pengaruhnya terhadap hubungan kelompok kerja dan budaya organisasi. (Collinson, 1988; Holmes and Marra, 20002; Linstead, 1985; Lundberg, 1969; Robinson and Smith-Lovin, 2001). Duncan (1982) menghubungkan humor sebagai stimulasi dalam proses komunikasi dengan kekompakan kelompok kerja dan keterkaitannya dengan performansi individu. Christopher dan Yan (2005), dalam diskusi mengenai budaya organisasi, berpendapat bahwa penggunaan humor di tempat kerja dapat meningkatkan hubungan interpersonal yang pada akhirnya organisasi dapat menghasilkan *outcomes* yang lebih besar. Seperti yang telah dijelaskan pada teori-teori diatas, bahwa penggunaan humor dalam kepemimpinan seorang atasan dapat memiliki pengaruh positif terhadap performa bawahannya melalui berbagai mekanisme sosial. Humor dapat berperan sebagai pelepas ketegangan, pengurang rasa frustrasi dan juga sebagai alat dalam pertukaran informasi.

Humor dianggap merupakan karakteristik penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Bass, 1990; Shamir, 1995). Barbour (1998), mengidentifikasi terdapat beberapa fungsi dari humor yang dapat membantu keefektifan perilaku pemimpin dalam menjalin hubungan dengan bawahannya. Humor dapat digunakan sebagai media untuk belajar. Selain itu, humor juga membantu perubahan perilaku, meningkatkan kreatifitas dan mengurangi perasaan takut akan perubahan.

Tetapi tidak semua jenis humor dapat meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan memfasilitasi komunikasi. Beberapa jenis humor (humor yang agresif dan humor yang bersifat sindiran) terkadang digunakan oleh pemimpin dengan tujuan untuk menunjukkan kekuasaan yang pemimpin miliki dan memberikan kritik yang menyindir kepada bawahannya. (Cooper, 2008; Holmes and Marra, 2006). Begitu pula menurut Choi *et al.* (2008), terdapat pula jenis humor yang kontraproduktif jika digunakan dalam kepemimpinan, yaitu jenis humor yang bersifat mal-adaptif. Demikian pula menurut pendapat dari Guilmette (2008), seseorang perlu berhati-hati dalam menggunakan humor. Humor yang ringan dalam pembicaraan dapat menjadi media untuk meningkatkan hubungan interpersonal, tetapi penggunaan humor yang kasar (*irony/sarcasm*) tentunya dapat menyinggung perasaan dari pendengarnya. Jenis humor mal-adaptif dan humor kasar menurut Choi *et al.* (2008) dan Guilmette (2008) merupakan jenis humor negatif yang penggunaannya dapat menurunkan keterampilan dalam kepemimpinan.

Beberapa penelitian terdahulu menganalisis mengenai penggunaan humor dalam kepemimpinan terhadap kepemimpinan efektif (Decker, Yao dan Calo, 2011), dan terhadap perilaku pemimpin dan kinerja bawahan (Vecchio, Justin dan Pearce, 2009),, tetapi belum ada penelitian yang secara spesifik menganalisis mengenai pengaruh dari penggunaan humor pemimpin terhadap hubungan atasan – bawahan. Padahal seperti yang telah dipaparkan diatas, penggunaan humor pemimpin diindikasikan dapat meningkatkan hubungan interpersonal (Cristopher dan Yan, 2005) dan memperkecil jarak antara atasan dan bawahan

(Manguprawira, 2009). Oleh karena itu, permasalahan penggunaan humor pemimpin terhadap hubungan atasan – bawahan dapat dinilai layak untuk dikaji lebih lanjut untuk dijadikan sebagai objek penelitian skripsi ini.

Selain karena penulis masih sangat jarang menemukan tema penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan diliteratur penelitian di Indonesia, penelitian ini mengacu berdasarkan jurnal internasional milik Decker, Yao dan Calo tahun 2011 yang berjudul “*Humor, Gender and Perceived Leader Effectiveness in China.*” Dari jurnal tersebut diketahui bahwa para peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh humor, gender dan kepemimpinan yang efektif di China. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa penggunaan humor yang positif membantu para pemimpin dalam perilaku pekerjaan dan perilaku hubungan, sedangkan penggunaan humor yang negatif dapat merusak baik itu perilaku pekerjaan dan perilaku hubungan.

Organisasi bisnis yang menjadi objek penelitian dalam skripsi ini yaitu PT Bakrie Telecom Tbk yang berlokasi di Wisma Bakrie, Jl. HR Rasuna Said Kav. B-1, Kuningan Jakarta Selatan. PT Bakrie Telecom Tbk (dahulu PT Radio Telepon Indonesia) memiliki ruang lingkup kegiatan perusahaan meliputi penyediaan jaringan dan penyelenggaraan jasa telekomunikasi nasional dengan daerah operasi mencakup Jakarta, beberapa wilayah di Jawa Barat, Banten, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Sumatera, Sulawesi dan Kalimantan.

Dalam persaingan bisnis telekomunikasi yang sangat ketat, menjadi tantangan besar bagi PT Bakrie Telekom Tbk untuk dapat menjadi perusahaan yang dikelola secara bersih, transparan dan profesional sehingga dapat terus tumbuh, berkembang dan menciptakan nilai bagi pemegang saham dan *stakeholder*. Salah satu point menarik yang ada pada PT Bakrie Telecom Tbk, yaitu perusahaan menerapkan budaya organisasi yaitu *integrity, innovation, teamwork, winning spirit, operational excellence* dan *customer addicted*. Lebih lanjut pada aspek *innovation* dimaksudkan PT Bakrie Telecom Tbk berharap para karyawan dapat memperkenalkan ide-ide baru yang inovatif, kreatif, tidak biasa, dan berlawanan dengan cara-cara konvensional dalam melakukan sesuatu. Sedangkan pada aspek *team work*, PT Bakrie Telecom Tbk berharap para karyawan memiliki niat dan

kemampuan untuk bersatu, saling berkolaborasi, bekerja sama dengan tulus dan intens dengan fokus pada pencapaian visi dan misi organisasi. Sejalan dengan budaya organisasi tersebut, menurut penulis PT Bakrie Telecom Tbk menjadi *site* penelitian yang sesuai dengan tema penelitian penulis. Hal ini didukung oleh pendapat yang menyatakan bahwa humor dapat membebaskan pikiran dari pemikiran yang kaku dan membantu menghasilkan keputusan kreatif (Finkelstein, 2003; Pihulyk, 2005; Tanklesky, 2003 dalam Lee dan Keiner 2005), serta pendapat yang menyatakan bahwa humor dapat menjadi instrumen dalam memperkecil batas-batas perbedaan budaya dan bahasa sekaligus mempersatukan karyawan (Mangkuprawira, 2009).

Sumber daya manusia merupakan hal yang vital bagi PT Bakrie Telekom Tbk, karena perseroan menganggap sumber daya manusia sebagai mitra untuk mencapai keberhasilan setiap usaha dan kegiatannya. Oleh karena itu pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap kinerja perusahaan. Program pengembangan SDM pada PT Bakrie Telecom Tbk direncanakan secara serius dan berkelanjutan mengikuti tren dalam perkembangan bisnis teknologi sesuai dengan perkembangan industri telekomunikasi yang sangat dinamis. Pengembangan ini sesuai dengan komitmen dari PT Bakrie Telecom Tbk untuk dapat mengembangkan karyawannya. Permasalahan terkait kepemimpinan juga merupakan bagian dari program pengembangan SDM. PT Bakrie Telecom Tbk menganggap bahwa kepemimpinan sangat penting, sehingga pelatihan terkait kepemimpinan menjadi program rutin dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan keterampilan kepemimpinan seperti *choaching*, *counseling*, dan juga *soft skills competence* (termasuk didalamnya keahlian dalam membangun hubungan interpersonal).

Secara struktural PT Bakrie Telecom Tbk dipimpin oleh jajaran *Board of Director* yang terdiri dari seorang *President Director* yang dibantu oleh dua *Deputy President Director* yang membawahi *Commercial* dan *Network Operation*, serta tiga *Director* yang membawahi *Corporate Service*, *Legal and HR Administration* dan *Finance*. Para *Board of Directors* ini dibantu oleh jajaran

*Executive Vice President* dan *Vice President*. Terdapat lima *Executive Vice President* yang masing-masing membawahi bidang *Sales, Marketing Product & CRM, HR dan GA, Supply Chain Management*, dan *Network Service*.

Karyawan berdasarkan jenjang manajemen pada PT Bakrie Telecom Tbk dari mulai tingkatan jenjang manajemen yang paling tinggi sampai dengan yang paling rendah terdiri dari:

1. *Board of Directors*
2. *EVP (Executive Vice President)*
3. *VP (Vice President)*
4. *GM (General Manager)*
5. *Manager (Head of Department)*
6. *Supervisor/Specialist*
7. Staf

Berikut tabel dibawah ini komposisi karyawan PT Bakrie Telecom Tbk yang berlokasi di Jakarta (*Head Office*) berdasarkan tingkat jenjang manajemen berdasarkan data yang didapat penulis dari HRD PT Bakrie Telecom Tbk *headcount* Maret 2012.

**Tabel 1.1**  
**Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Manajemen**

| <b>Jenjang Manajemen</b>                             | <b>Jumlah</b> | <b>Presentasi</b> |
|--|---------------|-------------------|
| <i>Other (Manager, GM, VP &lt; EVP dan Director)</i> | 302           | 25.7 %            |
| <i>Spv/Specialist</i>                                | 336           | 28.6 %            |
| Staf   | 536           | 45.7 %            |
| Total  | 1174          | 100 %             |

*Sumber : HRD PT Bakrie Telecom Tbk headcount Maret 2012*

Dalam skripsi ini, penulis akan menganalisis persepsi karyawan PT Bakrie Telecom Tbk pada kantor *Head Office* yang berlokasi di Jakarta mengenai penggunaan humor atasan dan pengaruhnya terhadap hubungan atasan – bawahan. Pada penelitian ini, penulis memilih atasan pada level *Manager* yang

menduduki jabatan *Head of Department* untuk dinilai oleh masing-masing bawahannya. Pemilihan atasan pada level *Head of Department* diambil dengan pertimbangan pada unit departemen inilah kegiatan-kegiatan rutin dari sebuah perusahaan dilakukan, dan interaksi hubungan atasan dengan bawahan pada unit kerja ini memiliki frekuensi yang paling sering terjadi, dibandingkan antara bawahan dengan pimpinan unit kerja yang lebih tinggi, sehingga kemungkinan penggunaan humor dalam interaksi tersebut menjadi lebih besar. Selain itu, *Head of Department* merupakan atasan yang secara langsung membawahi karyawan yang ada pada level *non-managerial*. Karyawan yang akan dijadikan responden pada penelitian ini adalah karyawan yang ada dibawah kepemimpinan *Head of Department*. Karyawan-karyawan tersebut akan menilai *Head of Department* pada masing-masing unit kerjanya. Karyawan yang terdapat dibawah kepemimpinan *Head of Department* terdiri dari staf dan *spv/specialist*. Pemilihan level staf sebagai bawahan sudah cukup jelas, karena level ini merupakan level yang paling rendah pada jenjang hierarki manajemen pada PT Bakrie Telecom Tbk. Sedangkan level *supervisor/specialist* juga diikuti sertakan sebagai responden dalam kaitannya sebagai bawahan, karena pada PT Bakrie Telecom Tbk, posisi *supervisor/specialist* selain sebagai posisi struktural, tetapi juga merupakan posisi fungsional dimana posisi ini didapatkan seseorang oleh karena memiliki keahlian (*specialist*) dalam bidang tertentu, tetapi posisi ini tidak memiliki bawahan dan bertanggung jawab langsung kepada *Head of Department* sebagai pengambil keputusan pada unit kerja tersebut. Kedua level bawahan ini dianggap homogen karena bertanggung jawab langsung kepada *Head of Department* masing-masing unit kerja.

Berdasarkan gambaran dari HRD, suasana kerja dan interaksi antara atasan-bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk pada umumnya bersifat informal dan santai, tetapi tetap pada koridor hubungan profesional. Penggunaan humor dalam pekerjaan juga cukup sering digunakan, baik dalam konteks pekerjaan (rapat, diskusi, dll) maupun diluar konteks pekerjaan, bahkan digunakan hampir disetiap level. Sehingga menurut penulis perlu adanya penelitian lebih lanjut, apakah memang penggunaan humor khususnya penggunaan humor oleh pimpinan dapat mempengaruhi hubungan atasan-bawahan.

Berdasarkan alasan-alasan diatas penulis sangat tertarik untuk meneliti sejauh mana penggunaan humor pemimpin unit kerja dapat mempengaruhi hubungan atasan-bawahan dan memberikan judul terhadap penelitian ini yaitu: **“Pengaruh Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan terhadap Hubungan Atasan-Bawahan (Studi Kasus Pada PT Bakrie Telecom Tbk)**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang ada, pemimpin menjadi figur penting yang dibutuhkan dan sangat berpengaruh dalam organisasi. Adapun salah satu upaya yang dilakukan oleh PT Bakrie Telecom Tbk untuk meningkatkan kualitas para pemimpin dalam organisasinya adalah dengan melakukan pelatihan *leadership*. Berdasarkan pendapat dari Avolio (1999) humor menjadi sifat dan kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Walaupun secara umum, pada PT Bakrie Telecom suasana kerja dan hubungan atasan-bawahan lebih bersifat informal, dimana penggunaan humor cukup sering digunakan dalam interaksi kerja, namun sampai saat ini belum ada penelitian lebih dalam mengenai dampak dari penggunaan humor tersebut baik penggunaan humor positif maupun humor negatif oleh atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

Berdasarkan kerangka yang telah dipaparkan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penulisan skripsi kali ini adalah:

1. Bagaimanakah penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan pada PT Bakrie Telecom Tbk.
2. Bagaimanakah hubungan atasan-bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk
3. Bagaimanakah pengaruh penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan dan bawahan pada PT Bakrie Telekom Tbk.
4. Bagaimanakah pengaruh penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan dan bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ilmiah ini berdasarkan perumusan masalah diatas adalah:

1. Untuk mengetahui penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan pada PT Bakrie Telecom Tbk.
2. Untuk mengetahui hubungan atasan-bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan dan bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk.
4. Untuk mengetahui pengaruh penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan dan bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk.

### 1.4 Signifikansi Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, dalam hal ini:

1. Bagi Akademisi  
Bagi pembaca diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.
2. Bidang Praktis  
Hasil dari penelitian ini sekiranya dapat menjadi masukan terhadap para pemimpin dalam organisasi untuk dapat menggunakan humor yang tepat sebagai media dalam meningkatkan kualitas hubungan atasan - bawahan dan menghindari penggunaan humor yang kontraproduktif terhadap hubungan atasan – bawahan.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Menyadari akan kemungkinan tidak terfokusnya penelitian sebagai akibat dari melebarnya pembahasan masalah, maka batasan penelitian adalah sebagai berikut:

Penelitian dibatasi dalam ruang lingkup pendapat responden yaitu:

Untuk responden pada PT Bakrie Telecom Tbk dibatasi pada para karyawan yang berlokasi di *Head Office* Jakarta yang berstatus permanen maupun kontrak dibawah kepemimpinan *Head of Department* yaitu karyawan pada level staf dan *supervisor/specialist* mengenai persepsi pengaruh penggunaan humor atasan langsung terhadap hubungan atasan – bawahan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Skripsi ini akan disajikan dalam struktur bab yang dimaksudkan untuk mempermudah pemahaman hasil penelitian. Urutan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bagian ini berisi penjabaran mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini memaparkan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan variabel penelitian berdasarkan pendapat-pendapat para ahli yang diperoleh dari berbagai referensi buku-buku ilmiah yang relevan dan beberapa situs internet. Berisikan pembahasan tinjauan penelitian terdahulu, kerangka teori, model analisis, hipotesis dan operasionalisasi konsep.

#### **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini akan menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan. Berisikan pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan

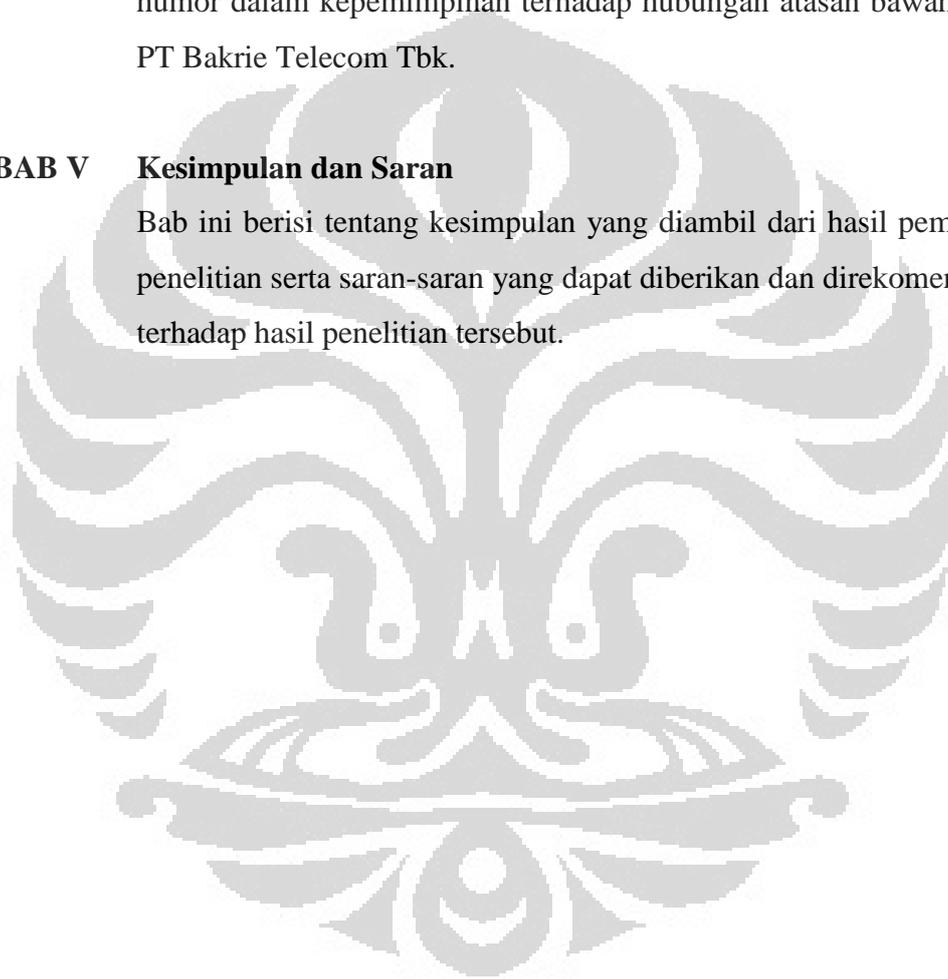
sampel, teknik analisis data, keabsahan data, dan keterbatasan penelitian jika ada.

#### **BAB IV Pembahasan**

Berisikan tentang gambaran umum objek penelitian, menguraikan hasil penelitian dan penghitungan statistik, pengolahan data, analisis data, serta pembahasan hasil penelitian mengenai pengaruh penggunaan humor dalam kepemimpinan terhadap hubungan atasan bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk.

#### **BAB V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diambil dari hasil pembahasan penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan dan direkomendasikan terhadap hasil penelitian tersebut.



## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai kepemimpinan dan hubungan kerja dapat ditemukan dari beberapa sumber. Wang, Law et al (2006) melakukan penelitian dengan judul “*Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational leadership and Follower’s Performance and Organizational Citizenship Behaviour*”. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis apakah hubungan atasan-bawahan (LMX) memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *task performance* dan *organization commitment behavior* (OCB). Teori *transformational leadership* yang digunakan yaitu teori dari Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel yaitu 81 supervisor/manajer yang sedang melanjutkan studi MBA di *Chinese University*. Salah satu hasil yang diperoleh yaitu bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas dari hubungan atasan-bawahan (LMX).

Pengaruh penggunaan humor dalam kepemimpinan diteliti oleh Ho, Huang et al (2011) dengan judul penelitian “*Influence of Humorous Leadership at workplace on the innovative behavior of leaders and their leadership effectiveness*” dengan tujuan penelitian menganalisis pengaruh gaya humor terhadap perilaku inovatif dan keefektifan kepemimpinan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dan melakukan penyebaran kuesioner terhadap pemimpin departemen yang memiliki minimal lima bawahan pada *Taiwanese Corporation*. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya humor positif secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku inovatif pemimpin, sebaliknya gaya humor negatif (agresif) berpengaruh terhadap perilaku inovatif pemimpin. Semakin pemimpin dapat menggunakan gaya humor positif, maka kepemimpinan akan semakin efektif.

Penelitian lain dilakukan oleh Decker, Yao, dan Calo dengan judul penelitian “*Humor, Gender, and Perceived Leader Effectiveness in China*”. Decker dkk

melakukan penelitian dengan tujuan menganalisis keefektifan hubungan antara humor dan gender, serta humor dan kepemimpinan. Penelitian menggunakan MSHS (*Multidimensional Sense of Humor Scale*), 24 pertanyaan untuk mengukur sifat humoris seseorang yang dikembangkan oleh Thornson dan Powell (1993). Sebagai tambahan, terdapat tujuh pertanyaan mengenai persepsi responden tentang kesenangan responden dalam menikmati humor dan penggunaan humor ditempat kerja (Decker dan Rotondo, 1999). Metode yang digunakan adalah dengan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Responden penelitian terdiri dari para pekerja di China yang sedang menyelesaikan business classes di Universitas Peking dan Dongbei, serta para professional yang sedang menghadiri seminar di Beijing dan Shanghai dengan total 198 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku hubungan, dan penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku hubungan bagi kaum laki-laki, dan tidak terlalu signifikan terhadap kaum wanita.

Penelitian lain mengenai penggunaan humor dalam kepemimpinan juga dilakukan oleh Vecchio, Justin dan Pearce dengan judul "*The Influence of Leader Humor on Relationship Between Leader Behaviour and Follower Outcomes.*" Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh penggunaan humor oleh pemimpin terhadap perilaku pemimpin dan hubungannya dengan kinerja bawahan. Vecchio dkk dalam penelitiannya menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data penyebaran kuesioner dengan *random sampling* kepada para kepala sekolah di sekolah menengah atas (*high school*) sebagai pemimpin dan guru sebagai bawahannya yang terdaftar pada *State of California Public School Directory* (Education, 2001). Survei terhadap para guru menggunakan teori (1) penggunaan "*contingent personal reward*" yang dikembangkan oleh Podsakoff, Todor, Grover, dan Huber (1984), (2) pengukuran terhadap "*integrity*" berdasarkan Gabarro dkk (1978), (3) penggunaan humor dalam kepemimpinan yang dikembangkan oleh Avolio *et al* (1999) serta (4) pengukuran kepuasan kerja karyawan berdasarkan Cammann *et al* (1983). Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara penggunaan humor

dalam kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja para guru. Penggunaan humor yang rendah dari atasan yang dikombinasikan dengan rendahnya pemberian reward, berhubungan secara positif dengan rendahnya kinerja bawahan. Begitu pulasebaliknya penggunaan humor yang tinggi dari atasan yang dikombinasikan dengan tingginya pemberian reward berhubungan secara positif dengan tingginya kinerja bawahan. Sedangkan penggunaan humor yang rendah dari atasan yang dikombinasikan dengan integritas yang rendah dari atasan berhubungan positif dengan rendahnya kinerja bawahan, begitu pula sebaliknya penggunaan humor yang tinggi dari atasan yang dikombinasikan dengan integritas yang tinggi dari atasan berhubungan secara positif dengan tingginya kinerja bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan (*transformational leadership*) dan penggunaan humor dalam kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan-bawahan, keefektifan kepemimpinan itu sendiri, dan bahkan berpengaruh terhadap perilaku kinerja dan perilaku hubungan serta kinerja bawahan. Berikut ini matriks perbandingan penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya seperti telah dijelaskan diatas.

**Tabel 2.1**  
**Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu**

| Judul dan Pengarang   | Tujuan Penelitian   | Sampel Penelitian  | Variabel Pengukuran  | Hasil Penelitian  |
|---|---|--|--|---|
| Wang, Law (2006): <i>Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Follower's Performance and Organizational Citizenship Behavior.</i> | Menganalisis apakah hubungan atasan-bawahan (LMX) memediasi (menjadi variabel antara) <i>transformational leadership</i> dengan <i>task performance</i> dan <i>organizational commitment behavior</i> . | 81 supervisor/manager yang sedang melanjutkan studi MBA di <i>Chinese University</i> .   | Variabel Bebas : <i>Transformational Leadership</i><br>Variabel antara: hubungan atasan-bawahan (LMX)<br>Variabel Terikat : <i>task performance</i> dan <i>OCB</i> | Salah satu hasil yang diperoleh adalah bahwa <i>transformational leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan atasan-bawahan (LMX).  |
| Ho, Wan, Huang, Chen (2011): <i>Influence of Humorous Leadership at Workplace on The Innovative Behaviour of Leaders and Their Leadership Effectiveness</i>                               | Menganalisis pengaruh dari penggunaan humor oleh pemimpin terhadap perilaku inovatif dan keefektifan kepemimpinan tersebut  | Para pemimpin departemen di Taiwanese Corporations yang memiliki minimal 5 orang bawahan | Gaya humor, perilaku inovatif dan keefektifan kepemimpinan   | Gaya humor positif secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku inovatif pemimpin, dan gaya humor agresif berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif pemimpin. Semakin pemimpin dapat menggunakan gaya humor positif, maka kepemimpinan pemimpin akan semakin efektif. |
| Decker, Yao & Calo (2011) : <i>Humor, Gender, and Perceived Leader Effectiveness in China</i>   | Menganalisis Humor, Gender dan Kepemimpinan yang Efektif di China   | 198 para profesional yang sedang mengambil kuliah bisnis di Universitas                  | Penggunaan Humor Atasan (Humor Positif, Humor Negatif),  | Penggunaan humor yang positif membantu para pemimpin dalam perilaku pekerjaan dan perilaku hubungan, sedangkan penggunaan   |

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
|  |   | Peking dan Universitas Dongbei   | Gender (Laki-laki dan Perempuan), dan Persepsi terhadap pemimpin  | humor yang negative dapat merusak baik itu perilaku pekerjaan dan perilaku hubungan  |
| Vecchio, Justin dan Pearce (2009): <i>The Influence of Leader Humor on Relationships between Leader Behavior and Follower Outcomes</i> | Menganalisis pengaruh dari penggunaan humor oleh pemimpin terhadap perilaku pemimpin dan hubungannya dengan kinerja bawahan | Para Kepala Sekolah sebagai pemimpin dan para guru sebagai bawahan di Sekolah Menengah Atas yang terdaftar pada <i>State of California Public School Directory</i> (223 Kepala Sekolah dan 342 guru) | Penggunaan Humor Atasan (Humor Positif, Humor Negatif), Perilaku Pemimpin dan Kinerja Bawahan, Integritas | Terdapat hubungan positif antara penggunaan humor dalam kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja para guru.<br>Penggunaan humor yang rendah dari atasan yang dikombinasikan dengan rendahnya pemberian reward berhubungan secara positif dengan rendahnya kinerja bawahan begitu pula sebaliknya penggunaan humor yang tinggi dari atasan yang dikombinasikan dengan tingginya pemberian reward berhubungan secara positif dengan tingginya kinerja bawahan.<br>Penggunaan humor yang rendah dari atasan yang dikombinasikan dengan integritas yang rendah dari atasan berhubungan positif dengan rendahnya kinerja bawahan, begitu pula sebaliknya penggunaan humor yang tinggi dari atasan yang dikombinasikan dengan integritas yang tinggi dari atasan berhubungan positif dengan tingginya kinerja bawahan. |

## 2.2 Konstruksi Model Teoritis

Berkaitan dengan topik pengaruh penggunaan humor dalam kepemimpinan terhadap hubungan atasan-bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk, peneliti akan membahas lebih lanjut teori mengenai kepemimpinan, penggunaan humor dalam kepemimpinan dan hubungan atasan – bawahan.

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan akan menentukan bagaimana dan kemana organisasi akan dibawa dalam mencapai tujuan organisasi melalui mengerakkan seluruh elemen dalam organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi perlu dipersiapkan secara matang. Banyak definisi tentang kepemimpinan yang memberikan penekanan berbeda, namun secara garis besarnya terdapat persamaan dalam definisi-definisi tersebut.

Menurut John W. Newstorm and Davis (2008) memberikan pengertian *Leadership*: “ *is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objective*”. Sementara menurut Rivai & Mulyadi (2003), kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain

baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Secara luas kepemimpinan tersebut meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Lain halnya Rikky W. Griffin and Ronald J. Ebbert (2006) memberikan pengertian kepemimpinan adalah *Leadership: "Process of motivating others to work to meet specific objective.*

Secara umum kepemimpinan memiliki dua aspek yang menjadi cakupan kegiatan (Ranto, 2010) yaitu: (a) kepemimpinan merupakan representasi dari kelompok dalam hal berinteraksi kelompok untuk melaksanakan fungsi dan tujuan yang hendak dicapai. Dan (b) kepemimpinan pada dasarnya bagaimana upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi oranglain untuk melaksanakan kegiatan melalui kekuasaan (*power*) yang dimiliki.

Berdasarkan pemaparan pengertian kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dari seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mau melakukan apa yang menjadi tujuan dari seseorang tersebut.

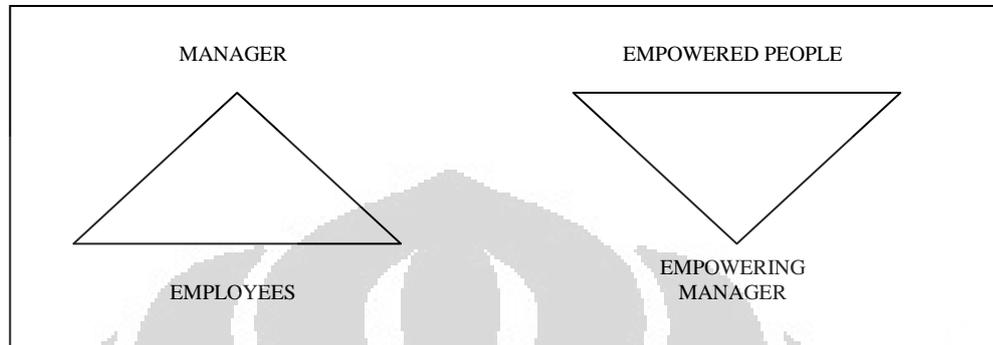
### 2.2.2 Peran Pemimpin

Peran seorang pemimpin sangatlah luas. Seorang pemimpin diharapkan dapat membawa teamnya untuk dapat bekerja secara efektif guna mencapai hasil yang diharapkan organisasi. Berikut peran seorang pemimpin menurut Wibowo (2006):

- a. **Menciptakan hubungan kerja yang efektif**, dengan cara menghargai bawahan, menunjukkan empati, dan bersikap tulus.
- b. **Pergeseran fungsi manajer**, dimana didalam organisasi konvensional seorang manajer berada di puncak piramid, sedangkan bawahannya berada di bawah, dimana manajer memberikan perintah, dan bawahan melakukan tugas yang diperintahkan oleh manajer. Pada kondisi sekarang ini, yang terjadi adalah piramida terbalik, pekerja berada di atas, sedangkan manajer berada di

bawah. Hal tersebut mengandung makna bahwa manajer bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya.

**Gambar 2.1**  
**Pergeseran Fungsi Manager**



Sumber : Jane Smith, *Empowering People*. London: Kogan Page Limited, 2000:16

- c. **Memimpin dengan contoh**, pada dasarnya pemimpin harus dapat menjadi model peran bagi orang yang dipimpinnya. Terdapat beberapa cara bagi seorang pemimpin untuk menunjukkan contoh bagi timnya. Smith (2000) memberikan beberapa contoh berikut: (1) jika pemimpin ingin bawahan melakukan apa yang pemimpin katakan, ia harus membuktikan bahwa dirinya dapat dipercaya. (2) jika pemimpin menginginkan bawahan inovatif, pemimpin harus bersiap untuk menerima risiko atas inovasi yang pemimpin lakukan. (3) jika pemimpin ingin orang lain melakukan ekstra usaha, ia harus mendorong diri sendiri bekerja lebih keras. (4) jika pemimpin ingin bawahan terbuka, pemimpin harus jujur dan tulus kepada bawahan sehingga mendapatkan kesan tidak ada yang disembunyikan. (5) jika pemimpin ingin bawahan saling memercayai, pemimpin harus memercayai bawahan. (6) jika pemimpin ingin bawahan menunjukkan keajaiban, pemimpin harus melengkapi bawahan dengan visi masa depan yang positif, menggairahkan dan memberikan inspirasi.
- d. **Mempengaruhi orang lain**, seorang pemimpin perlu memahami kapan mempengaruhi, siapa yang harus dipengaruhi, pendekatan apa yang harus

dipergunakan, dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi situasi tersebut.

- e. **Mengembangkan team work**, kecenderungan perkembangan organisasi sekarang ini menuju pada *team-based organization*, dengan demikian operasionalisasi dilakukan dengan bentuk *cross-functional team*, maka pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut.
- f. **Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan**, dimana pada manajemen konvensional, proses ini lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Sedangkan di dalam situasi organisasi yang mengedepankan pemberdayaan karyawan, pemimpin mendelegasikan sebagian kewenangan yang dimiliki kepada bawahan. Pemimpin juga dapat mengambil keputusan dengan terlebih dahulu mendengarkan pendapat dari bawahannya. Hal ini dapat menumbuhkan perasaan keterlibatan bawahan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan turut bertanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan.
- g. **Menjadikan pemberdayaan sebagai way of life**, proses yang berlangsung secara alamiah di dalam organisasi, akan menciptakan suatu iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai. Tim bekerja lebih bahagia dan termotivasi. Suasana kerja seperti tersebut diatas selanjutnya dapat memberikan dampak berupa perbaikan produktivitas, meningkatnya efisiensi, semakin rendahnya keluhan pelanggan, dan semakin kecilnya perpindahan dan kemangkiran karyawan (Smith, 2000: 116).
- h. **Membangun komitmen**, adanya komitmen dari segenap *stakeholder*, dan karyawan untuk dapat melaksanakan proses pemberdayaan dan perubahan. Terutama pada pemimpin yang berperan sebagai penggerak untuk meningkatkan komitmen tersebut.

### 2.2.3 Humor dalam Organisasi dan Manajemen

Menurut Lee dan Kleinier (2005), humor merupakan pesan, keterampilan verbal atau keganjilan yang secara cerdas disampaikan dan memiliki kekuatan untuk membangkitkan tawa. Humor biasanya lebih dikaitkan dengan aspek psikologis dan kesehatan, karena bersenda gurau dan tertawa dapat meningkatkan kebugaran

kardiovaskular dan menurunkan tekanan darah dan tekanan jantung. Humor juga mengurangi ketegangan dalam otot, rasa sakit, menstimulasi peredaran darah, dan meningkatkan sistem imun dan antibodi. Selain itu humor juga dapat mengurangi hormon yang dapat menimbulkan stres dan meningkatkan rasa percaya diri (Sokal dalam Lee dan Kleinier, 2005).

Selain terkait dengan dunia kesehatan dan psikologis, humor juga sering dikaitkan keterkaitannya dengan organisasi dan manajemen. Gallagher (2001) berpendapat bahwa bekerja bagi sebagian orang mungkin adalah hal yang sangat serius. Tetapi bagaimanapun, seseorang tidak mungkin selalu dalam kondisi serius. Tempat kerja yang menyenangkan dapat mewujudkan semangat tim yang kuat sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Humor merupakan elemen penting dalam interaksi antar hubungan pribadi (Romero dan Cruthirds, 2006), dan berperan penting terhadap keterpaduan dan interaksi kelompok (Wilson, 1979), termasuk di dalam tempat kerja ataupun organisasi. Bagi individu di tempat kerja, humor menjadi pendukung mood kerja dan merupakan sarana bagi karyawan untuk dapat berinteraksi dengan anggota organisasi yang lain. Penggunaan humor di tempat kerja dapat membuat suasana kerja menjadi menyenangkan, mengatasi rasa malu, dilemma bahkan dapat membangun keakraban dengan rekan kerja dan berkontribusi terhadap hubungan pribadi (Ho, Huang *et al*, 2011). Selain itu humor juga dapat menjadi sebuah dukungan dari orang lain dalam rangka untuk meningkatkan energy psikologis individu seseorang (Hampes, 1992; Kelly, 2002; Martin, 2001). Disamping itu, humor membantu mengendurkan otot, dengan suara tawa dan rasa bahagia, seseorang dapat mengembangkan emosi positif yang mengimbangi pengaruh negatif (stres) yang dibawa oleh tekanan pada saat kerja (Argyle, 1997: Lefcourt *et al.*, 1995).

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

1. Humor memperkecil dan bahkan menghilangkan kelelahan fisik dan mental dalam bekerja;

2. Karena suasana penuh gembira maka humor dapat membuat hidup dan kehidupan kerja semakin bermakna;
3. Humor dapat memperkecil jarak antar lapisan sosial, misalnya antara atasan dan bawahan;
4. Karena humor membuat seseorang tersenyum maka selain dapat mengatasi stress, konon humor juga membuat seseorang memiliki daya tarik membuat awet muda, dan tentu saja akan menambah teman baru;
5. Humor dapat menjadi instrument dalam memperkecil batas-batas perbedaan budaya dan bahasa sekaligus mempersatukan karyawan.

Berikut ini merupakan efek positif dari humor yang diterapkan dalam organisasi dan manajemen (Lee dan Kleiner, 2005) :

1. Karyawan lebih semangat hadir dalam rapat.
2. Semangat keharmonisan yang lebih tinggi antar karyawan.
3. Peningkatan produktivitas.
4. Meningkatkan moral, energi dan antusiasme.
5. Mengurangi konflik antar pribadi.

Sedangkan Pihulyk (dalam Lee dan Kleiner, 2005) berpendapat bahwa karyawan yang sehat dan senang akan turut mensukseskan organisasi. Menerapkan humor di organisasi membantu para manajer untuk membuat para karyawan merasa menjadi bagian erat dari organisasi. Sebagai konsekuensinya, para karyawan bersedia mengerahkan kemampuannya secara maksimal untuk meningkatkan produktivitas.

Berikut ini merupakan penerapan humor yang dapat dilakukan dalam organisasi dan manajemen (Finkelstein, 2003; Pihulyk, 2005; Tanklesky, 2003 dalam Lee dan Keiner 2005):

1. Ketika pertemuan berjalan terlalu serius, gunakanlah humor untuk mencairkan suasana. Humor dapat membebaskan pikiran dari pemikiran yang kaku dan membantu menghasilkan keputusan kreatif.

2. Gunakan pikiran-pikiran yang menyenangkan untuk dapat mengurangi tekanan pekerjaan. Bayangkan komedian favorit dan komentar-komentarnya yang dapat menyenangkan pikiran.
3. Di tempat kerja, cobalah untuk menggunakan *self-affecting humor*, untuk dapat tertawa terhadap diri sendiri.
4. Manajemen sebaiknya memberikan dukungan kepada karyawan untuk menggunakan humor disela-sela pekerjaan sehari-hari. Sentuhan humor dapat membantu keefektifan di tempat kerja.
5. Penggunaan humor dan tawa meringankan ketegangan dalam bekerja. Seseorang yang dapat menertawakan dirinya sendiri, dapat lebih dalam memahami dirinya dari berbagai perspektif.
6. Gunakan komik atau sesuatu yang lucu yang dapat membuat senyum dan tertawa dalam bekerja.
7. Dalam situasi yang menekan, berfikirilah sesuatu yang lucu untuk membantu mengatasi situasi di luar kendali.

#### **2.2.4 Humor Dalam Kepemimpinan**

Terkait peran dari seorang pemimpin diatas, humor menjadi salah satu media yang dapat dimanfaatkan oleh seorang pemimpin dalam rangka meningkatkan keefektifan peran kepemimpinannya guna mencapai tujuan organisasi. Avolio *et al.* (1999), mengatakan bahwa humor menjadi sifat dan kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan humoris dan inspiratif dapat melepaskan doktrin kepemimpinan lama menjadi kepemimpinan yang memberdayakan bawahan dengan otonomi yang lebih melalui perilaku interaktif yang menarik sehingga dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang pada akhirnya bertujuan pada pencapaian target-target organisasi.

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

Davis dan Kleiner (1989) juga menyebutkan bahwa para pemimpin dapat mencapai tiga hasil substansial dengan menerapkan humor ditempat kerja, yaitu:

1. Penurunan tingkat stres
2. Membantu bawahan untuk dapat memahami atasan melalui jalinan komunikasi antara karyawan.
3. Menginspirasi bawahan

Sejalan dengan itu, Craumer (2002) juga menyatakan bahwa dengan humor pemimpin dapat membantu bawahan untuk bergaul satu sama lain dan meredakan ketegangan di antara karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa humor berperan penting dalam membangun komunikasi di tempat kerja. Humor juga membantu menjaga hubungan interpersonal yang baik antar anggota tim (McIlheran, 2006).

Kegunaan humor, menurut Scott Friedman (2006) ada beberapa:

1. Humor dapat menghentikan lamunan. Maksudnya, membuat orang yang tadinya tidak menaruh perhatian dapat fokus ke pembicaraan.
2. Humor membuat pendengar tenang dan segar di mana pendengar akan bangkit semangatnya mendengar presentasi dari pembicara.
3. Setelah humor disampaikan maka selanjutnya daya tahan mendengar informasi seseorang dapat lebih lama.
4. Humor dapat merangsang sisi kanan dan kiri otak sehingga isi ceramah dan presentasi dapat diingat dalam jangka waktu lama.
5. Orang-orang (pendengar) suka dengan orang (pembicara) yang suka humor dan ini akan menimbulkan rasa saling pengertian dan para pendengar.
6. Humor dapat membuang kejenuhan dan kebosanan.
7. Ceramah jadi lebih menyenangkan sehingga informasi yang masuk tidak membuat pendengar merasa terjejal, bahkan justru terhibur.
8. Informasi yang paling berat pun akan masuk dengan baik bila diawali dengan humor.
9. Humor membuat pendengar terlibat dan siap menerima pelajaran.

10. Humor dapat merangsang kreativitas dimana pendengar akan melihat cara baru mempelajari sesuatu dan mengolah informasi dengan hal yang familiar.

Humor sering dibahas menjadi salah satu karakteristik penting yang dimiliki bagi seorang pemimpin yang sukses di masyarakat Barat (Bass, 1990 dan Shamir, 1995). Barbour (1998) mengidentifikasi empat fungsi dari penggunaan humor dalam kepemimpinan guna meningkatkan perilaku efektif dengan bawahan, meliputi:

1. Sebagai fasilitas pembelajaran
2. Membantu merubah perilaku
3. Meningkatkan kreativitas
4. Mengurangi rasa takut terhadap perubahan

Sedangkan Romero dan Cruthirds (2006) berpendapat bahwa humor dapat mengurangi stres, meningkatkan keterpaduan kelompok, komunikasi dan budaya organisasi. Jenis-jenis humor tertentu (humor agresif, dan sindiran dalam humor) dapat digunakan oleh pemimpin untuk menunjukkan dan menegaskan kekuasaan dan juga sebagai bentuk kritik terhadap bawahan. (Cooper, 2008; Holmes dan Marra, 2006; Romero dan Cruthirds, 2006; Schnur, 2009). Beberapa penelitian sebelumnya, meneliti pengaruh penggunaan humor atasan terhadap perilaku kerja bawahan dan persepsi terhadap atasan. Decker (1987) menemukan bukti hubungan yang positif antara rasa humor dari seorang manager dengan kepuasan kerja karyawan. Hurren (2006) dan Vecchio, *et al.* (2009) memperoleh hasil yang mirip pada studi tentang humor yang digunakan oleh kepala sekolah dan kepuasan kerja dari para guru. Sedangkan Romero dan Pescosolido (2008), menyimpulkan bahwa humor organisasi memiliki dampak positif terhadap keterpaduan kelompok dan hasil akhir.

Avolio, *et al.* (1999) menemukan bahwa di lingkungan kerja, humor yang digunakan dalam gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan secara individu maupun secara group. Priest dan Swain (2002) berpendapat, pemimpin yang “hangat dan humoris” secara umum dipandang

sebagai pemimpin yang baik. Holmes dan Marra (2006), pada kualitatif studi, membuktikan bahwa seorang manajer dapat sukses dalam kepemimpinannya dengan menggunakan humor baik dalam kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional. Crawford (2003) mendeskripsikan bahwa humor bukan sekedar menjadi sarana untuk percakapan, tetapi juga menjadi strategi dalam interaksi sosial. Humor juga dapat membuat para pemimpin lebih mudah untuk mendefinisikan, mengajar dan memperjelas tugas kerja serta secara bersamaan meningkatkan pertukaran informasi dan interaksi diantara pemimpin dan bawahan (Decker, *et al.* 2011).

Pendapat lain mengatakan humor dapat dipergunakan untuk berbagai keperluan atau fungsi, antara lain (An & Choi, 2008) :

1. sebagai pelengkap dalam keterampilan kepemimpinan,
2. untuk memfasilitasi komunikasi,
3. sebagai penghambat agresifitas,
4. untuk memfasilitasi proses terapi, dan
5. untuk mengurangi tingkat stres.

Menurut An dan Choi (2008), kecenderungan untuk menampilkan humor berpengaruh terhadap keterampilan kepemimpinan (*leadership*). Keterampilan kepemimpinan yang dimaksud adalah keterampilan berkomunikasi dan keterampilan dalam mengarahkan proses pengambilan keputusan. Dalam penelitiannya, teridentifikasi bahwa humor dapat mengatasi situasi yang menekan. Dapat dipahami bahwa situasi yang menekan terkadang terjadi dalam suatu kepemimpinan organisasi. Dengan adanya humor tersebut diharapkan situasi yang menekan tersebut dapat teratasi.

Dalam kepemimpinan suatu organisasi terkadang timbul konflik antara individu yang memimpin dan individu yang dipimpin. Dengan adanya humor diharapkan konflik yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat dikomunikasikan dengan lancar. Humor yang dimiliki pemimpin, membuat suasana yang tegang dalam berkomunikasi maupun dalam proses pengambilan keputusan dapat mencair. Pengaruh humor terhadap keterampilan kepemimpinan tersebut dapat

mempengaruhi hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*) (Choi, Choi & An, 2008).

Sebuah studi yang dilakukan oleh Avolio et al (1999) menganalisis bahwa humor dapat memediasi keefektifan dari gaya kepemimpinan. Hasil dari studi tersebut ditemukan bahwa humor secara positif dan signifikan memediasi keefektifan gaya kepemimpinan terhadap individual dan performa unit kerja.

Fungsi humor dalam meningkatkan keterampilan memimpin, sejalan dengan fungsi humor dalam memfasilitasi komunikasi. Memfasilitasi komunikasi berarti humor dipandang sebagai stimulus yang dapat membuat individu tertawa. Menurut Guilmette (2008), secara sosial, perilaku tertawa adalah salah satu metode untuk menarik perhatian orang lain, metode untuk menyampaikan emosi yang sedang dirasakan, dan merupakan metode untuk mengaktifkan emosi positif pada orang lain. Dengan demikian, humor merupakan suatu hal yang penting yang dibutuhkan di dalam kehidupan sosial, khususnya menjadi salah satu keterampilan yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin. Dengan humor, pemimpin dapat menarik perhatian individu yang menjadi bawahannya, menyampaikan emosi positif yang sedang dirasakannya sehingga mempengaruhi pula emosi positif bawahannya.

Memfasilitasi komunikasi juga berarti humor dipandang sebagai suatu kondisi yang dapat membuat individu merasa dekat satu sama lain (*social cohesion*). Menurut Lefcourt (dalam Kess, 2001), dengan adanya humor, individu merasakan kehadiran individu lain. Individu merasa dirinya tidak sendiri atau tidak terisolasi. Humor merupakan indikasi adanya penerimaan sosial terhadap diri individu. Sedangkan menurut Raelin (2003, 230), "*one of other behaviours do leaderful managers exhibit to help them practice compassionate values is a joyful spirit. They bring a sense of humor even to the most perplexing circumstances, thereby acknowledging their own humility in the face of complexity. They also recognize their ultimate community with others can on progress through the human condition. Humor also signals their humanity and approachability.*"

#### 2.2.4.1 Jenis-jenis Humor yang digunakan dalam Kepemimpinan

Tidak semua jenis humor dapat meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan memfasilitasi komunikasi. Menurut Choi *et al.* (2008), jenis humor yang dapat meningkatkan kepemimpinan adalah jenis humor yang bersifat adaptif; jenis humor yang bersifat mal-adaptif akan menurunkan keterampilan kepemimpinan. Demikian pula menurut Guilmette (2008), dalam mengkreasi humor, individu perlu lebih hati-hati dalam memahami humor. Individu perlu membedakan antara humor yang bersifat ringan dalam perbincangan (*conversational humor*) dan humor yang kasar (*irony/sarcasm*). Dari kedua tokoh tersebut, tampak ada dua jenis humor, yaitu: (a) humor yang bersifat *adaptive* dan *conversational humor*, dan (b) humor yang bersifat mal-adaptive atau humor yang bersifat kasar (*irony/sarcasm*) dapat menurunkan keterampilan kepemimpinan atau kurang memfasilitasi komunikasi.

Dalam penelitian ini, pengukuran terhadap rasa humor seorang pemimpin dibagi berdasarkan penelitian oleh Ho, Huang *et al* (2011) yang membagi empat jenis humor yang biasanya digunakan dalam kepemimpinan, yaitu:

##### 1. *Self-enhancing humor*

*Self-enhancing humor* yaitu humor positif yang digunakan untuk diri sendiri. Orang dengan *self-enhancing humor* memiliki sikap humoris terhadap kehidupan. Ketika pemimpin menghadapi stress atau kesulitan, pemimpin menginspirasi diri sendiri melalui humor dan mempertahankan sikap positif. *Self-enhancing humor* biasanya berkaitan secara positif dengan harga diri, optimisme dan suasana hati yang baik, dan berhubungan secara negatif dengan kegugupan dan kegelisahan (Martin *et al.*, 2003). Tipe humor ini bertujuan untuk memperkuat rasa percaya diri seseorang. Menurut Romero dan Cruthirds (2006), jenis humor ini juga dimaksudkan untuk mengesankan orang lain. Lebih lanjut Martin (2003), menjelaskan bahwa humor ini lebih menekankan pada transformasi internal diri sendiri. Berikut ini merupakan contoh penggunaan dari humor ini: Seorang manager dari bagian training department pada industry olahraga yang juga merupakan pemain *soft darts* sering

mengutarakan pada dirinya sendiri: “Saya adalah Tuhan dan saya dapat membuat segala sesuatu menjadi mungkin” sebagai motonya dalam bekerja atau dalam *international sports event*. (Ho, Huang, *et al* 2001)

## 2. *Affiliative humor*

*Affiliative humor* adalah humor positif yang digunakan terhadap orang lain, yang bersifat spontan dan jenaka. *Affiliative humor* biasanya digunakan sebagai media untuk berinteraksi sosial. Jenis humor ini dapat membantu penyesuaian interpersonal, mengatasi kegugupan, dan meningkatkan antusiasme dalam kegiatan interaksi sosial. Hampir serupa dengan *self-enhancing humor*, tipe humor ini berhubungan positif dengan harga diri, optimisme dan suasana hati yang baik, dan berhubungan negatif dengan kegugupan dan kegelisahan. Pemimpin yang dapat menggunakan dengan baik jenis humor ini secara sosial akan tampak lebih terbuka, bahagia, peduli dan memiliki emosi yang stabil (Martin, *et al*, 2003). Penerapan *affiliative humor* dalam organisasi bertujuan untuk meminimalisir perasaan canggung terhadap bawahan, mendekatkan hubungan antara atasan-bawahan, membangun kebersamaan, solidaritas dan suasana positif sehingga anggota organisasi dapat bekerja secara nyaman untuk mencapai tujuan. Contoh penerapan humor jenis ini: Seorang manager umum memiliki kebotakan pada rambutnya. Pada pesta penyambutan tiba-tiba tanpa disengaja seorang bawahan menumpahkan *wine* dan mengenai kepalanya. Seluruh bawahan terdiam dan gugup, tetapi respon dari manager tersebut mengejutkan. Ia sambil tersenyum berkata, “Kawan, cara ini bukan solusi untuk mengatasi kerontokan rambut.”, sehingga suasana menjadi cair kembali (Ho, Huang, *et al*. 2011).

## 3. *Aggressive humor*

*Aggressive humor* merupakan humor negatif yang dapat mengganggu orang lain. Humor jenis ini bukan humor yang sehat, karena mengandung ejekan, sarkasme dan bertujuan menghina para pendengarnya. Orang yang menggunakan humor ini mendapatkan perasaan “superior”, dan

semakin para pendengarnya merasa terhina oleh humor tersebut, maka semakin puas perasaan pemimpin. Menurut studi dari Martin *et al* (2003), *aggressive humor* berhubungan secara positif dengan kebencian, serangan, dan kegugupan, tetapi masih harus diteliti apakah hal ini memiliki efek negatif terhadap psikologis dan kesehatan mental seseorang (Martin, *et al.*, 2003). Contoh penggunaan jenis humor ini pada organisasi: Seorang karyawan yang bertanggungjawab atas laporan keuangan baru saja kembali bekerja setelah satu bulan lebih sakit patah tulang karena kecelakaan mobil. Mungkin karena disebabkan oleh mobilitas kerja yang terganggu setelah istirahat panjang, terdapat kesalahan dalam laporan yang disampaikan kepada manager umum. Lalu manager itu berkata: “apakah anda yakin bahwa anda telah pulih dari cedera kaki anda? Karena cedera itu membuat anda tidak dapat berfikir jernih.”

#### 4. *Self-defeating humor*

*Self-defeating humor* merupakan humor negatif yang digunakan terhadap diri sendiri. Menurut Martin *et al.* (2003), jenis humor ini merupakan humor yang tidak sehat. Pengguna humor sering merendahkan dirinya sendiri untuk mengesankan orang lain. Jenis humor ini berhubungan positif dengan depresi dan kecemasan, dan berhubungan negatif dengan harga diri, kebahagiaan dan kepuasan akan dukungan sosial (Martin *et al.*, 2003). Penerapan humor ini dalam organisasi dimaksudkan agar seseorang dapat diterima oleh suatu kelompok. Tetapi apabila digunakan oleh seorang pemimpin, maka dapat menurunkan rasa kepercayaan dari bawahan terhadap atasan tersebut (Zillmann & Stocking, 1976). Namun dari sudut pandang yang berbeda, penggunaan humor ini oleh seorang atasan, karena pemimpin ingin meminimalisir kesenjangan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Melalui penggunaan jenis humor ini, atasan mencoba membangun kedekatan team dengan meningkatkan harga diri, dan meningkatkan frekuensi komunikasi sehingga tiap anggota tim dapat dengan bebas mengekspresikan pendapatnya. Pendapat ini

berbeda dengan studi sebelumnya. (Ho, Huang *et al*, 2011). Contoh dari penggunaan humor ini: Seorang CEO yang sering mengungkapkan kelemahan daya ingatnya dengan berkata: “Waktu kecil saya sering sekali jatuh dari tempat tidur, oleh karena itu saya agak kesulitan mengingat sesuatu.”

Selain berdasarkan penelitian Ho, Huang (2011), pengukuran terhadap humor kepemimpinan juga berdasarkan *Multidimensional Sense of Humor Scale* yang dikembangkan oleh Thorson dan Powells (1993), terdiri atas penilaian terhadap tingkat kesamaan di antara individu yang satu dan yang lain dalam apresiasi terhadap materi-materi humor (*the conformist sense*), kuantitas dari humor, seberapa sering seseorang tertawa dan tersenyum, serta mudahnya seseorang merasa gembira (*the quantitative sense*), dan seberapa banyak seseorang menceritakan cerita-cerita lucu dan membuat orang lain gembira (*the productive*) (Hartanti, 2008).

Sesuai pemaparan diatas, bahwasanya humor dapat membuat hubungan antar individu menjadi cair dan dekat, dalam hal pekerjaan membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman dan santai, serta mengurangi kekakuan hubungan antara atasan dan bawahan. Humor juga dapat mempengaruhi emosi seseorang, dalam hal ini jika seorang pemimpin dapat menggunakan humor secara positif dalam gaya kepemimpinannya, maka mempengaruhi pula secara positif emosi bawahannya, yang tentunya akan berpengaruh pula pada motivasi kerja karyawan tersebut. Berdasarkan pemaparan teori-teori diatas dapat dinyatakan bahwa penggunaan humor dalam gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi terhadap hubungan atasan dan bawahan.

### **2.2.5 Hubungan Atasan-Bawahan**

Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa hubungan atasan-bawahan (LMX) difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan. Morrow, *et al* (dalam Collins, 2007) menyatakan bahwa hubungan atasan-bawahan merupakan tingkat kualitas hubungan antara supervisor dengan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja keduanya. Hubungan

atasan-bawahan (*leader-member exchange*) merupakan hubungan yang bersifat heterogen, dinamik dan unik sebagaimana diwarnai oleh karakter dari struktur organisasi maupun unit-unit bagian dari organisasi (Lee, 2000). Selanjutnya menurut Djatmika (2005), hubungan atasan-bawahan merupakan hubungan interpersonal yang unik sebagai dua sisi mata uang, yaitu adanya proses pengaruh timbal balik dalam hubungan tersebut. Terdapat kemungkinan terjadi proses negosiasi, transaksi ataupun transformasi terkait dengan pengembangan peran mengenai sejauh mana hubungan atasan-bawahan, berupa penciptaan peluang bagi bawahan guna mengidentifikasi pengembangan peran bagi tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang melekat pada dirinya.

Pandangan dari Emerson (dalam Lee, 2000), teori hubungan sosial menjelaskan mengenai bagaimana kekuasaan dan pengaruh diantara atasan dan bawahan dikondisikan pada ketersediaan mitra-mitra hubungan alternatif dari kedua pihak sehingga menghasilkan sumber-sumber yang bernilai. Begitu pula pendapat dari Blau (dalam Lee, 2000) mengungkapkan bahwa hubungan-hubungan sosial tersebut cenderung menimbulkan perasaan tanggung jawab personal, rasa hormat, dan kepercayaan, yang tidak dapat dihasilkan oleh pola hubungan atas dasar perhitungan ekonomis. Pemahaman mengenai perbedaan antara hubungan-hubungan sosial dan hubungan-hubungan atas dasar perhitungan ekonomis penting untuk melihat kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Rendahnya kualitas hubungan atasan-bawahan seringkali hanya didasari oleh hubungan ekonomis semata, sebaliknya tingginya kualitas hubungan personal antara atasan-bawahan lebih didasarkan pada hubungan-hubungan sosial yang seringkali melebihi nilai kontrak ketenagakerjaan (Djatmika, 2005).

Robbins (2003) mengungkapkan bahwa teori kepemimpinan yang terkait erat dengan eratnya hubungan atasan bawah mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan para pengikut atau bawahan secara sama. Namun demikian, sebagaimana telah diungkapkan diatas (Emerson dalam Lee, 2000), dalam realitasnya teori hubungan atasan-bawahan berpandangan bahwa karena adanya tekanan waktu, pemimpin seringkali menciptakan hubungan khusus dengan kelompok pengikutnya. Sehingga dalam suatu organisasi tercipta *in-groups* dan

*out-groups*. Bawahan yang termasuk dalam kategori *in-groups* akan memperoleh perlakuan secara khusus dibandingkan dengan bawahan yang masuk dalam kategori *out-groups*. Pada kelompok *out-groups* berlaku hubungan interaksi yang bersifat formal. Sebagai akibatnya, para pengikut yang termasuk status *in-groups* akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat mutasi kerja yang lebih rendah, tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dengan atasannya, dan keseluruhan memiliki kepuasan kerja serta berimplikasi pada tingkat komitmen pada pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan bawahan yang berada dalam status *out-groups* (Djarmila, 2005).

Truckenbrodt (2000) mengungkapkan bahwa fokus dari hubungan atasan-bawahan dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi melalui interaksi kedua belah pihak. Graen dan Cashman (dalam Truckenbrodt, 2000), mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi atasan, seringkali hal demikian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya secara timbal balik (*mutual trust*), dukungan positif, saling tergantung secara informal, komunikasi yang lebih terbuka, kepuasan bersama, maupun loyalitas (Djarmila, 2005). Derajat keeratannya hubungan atasan-bawahan membawa akibat kepada tingkat komitmen pekerja terhadap pemimpin, dan secara positif membangkitkan motivasi pekerja. Konsekuensinya adalah menyangkut pada tingkat kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan atau pengguna organisasi, sehingga pelanggan memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi (Polly, 2001).

Terdapat tiga periode penting dalam hubungan atasan-bawahan (Graen and Cashman: Graen dan Sandura, dalam Lee, 2000). Ketiga periode tersebut adalah:

1. Pengambilan peran (*role taking*)

Pada tahap ini, pihak atasan mulai memberikan tugas-tugasnya dan mengevaluasi perilaku dari bawahan dan selanjutnya membuat keputusan terkait dengan respon yang ditunjukkan oleh bawahan. Selain itu atasan juga mengumpulkan informasi penting menyangkut potensi yang dimiliki oleh bawahan untuk penyelesaian tugas-tugas. Pada tahap ini seringkali hubungan atasan-bawahan hanyalah hubungan yang bersifat kontraktual dan didasarkan pada perhitungan ekonomis semata.

2. Pemahaman peran (*role making/acquaintance*)

Tahap kedua merupakan tahap proses pengembangan dan pendalaman interaksi secara lebih lanjut. Pada tahap ini, atasan dan bawahan terlibat mengenai bagaimana masing-masing harus berperilaku dalam situasi yang berbeda dan mulai memaknai kondisi alamiah dari hubungan kedua belah pihak. Bilamana hubungan tersebut merupakan hubungan yang berkualitas tinggi, maka hubungan-hubungan akan lebih bersifat sosial, dan tidak lagi semata-mata berdasarkan alasan ekonomis. Tetapi apabila kualitas hubungan atasan-bawahan tidak terwujud, maka hubungan yang terjadi hanya sebatas nilai-nilai kontrak yang berlaku.

3. Rutinitas peran (*role routinization*)

Pada akhirnya, perilaku-perilaku hubungan atasan-bawahan lebih dapat diprediksikan melalui rutinisasi peran. Hubungan ini terjaga setiap saat melalui proses kolaborasi pada tugas-tugas yang berlainan. Hubungan kedua belah pihak yang mengembangkan perilaku bertautan mencakup dimensi-dimensi adanya rasa kepercayaan, saling perhatian, loyalitas, kesukaan, dukungan dan kualitas. Sumber-sumber hubungan dari atasan untuk mengkolaborasikan tugas-tugas dengan bawahan dikontrol oleh harapan timbal balik. Namun demikian, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins (2003), bahwa karena keterbatasan ketersediaan sumber-sumber bagi atasan untuk melakukan hubungan dan diperlukan kecukupan waktu, maka seringkali kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan cenderung dikembangkan dan dipertahankan dalam lingkup terbatas

(Graen dan Chasman; Graen dan Sandura, dalam Lee, 200), dan oleh karenanya akan tercipta *in-groups* dan *out-groups* (Robbins, 2003).

Sejalan dengan periode diatas, hubungan tersebut akan berkembang dari yang sebelumnya didominasi atas proses transaksional dalam pekerjaan, menjadi sebuah proses pertukaran sosial dimana didalamnya ada rasa saling percaya, *respect* dan loyal satu sama lainnya. (Graen dan Uhl-Blien, 1995). Deluga (1992) juga berpendapat bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari *transformational leadership* dengan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahannya.

Hoy dan Miskel (1996) mengungkapkan bahwa hubungan atasan-bawahan mencerminkan sampai seberapa jauh para pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok atau organisasi. Dua faktor penting yang mewarnai hubungan atasan-bawahan adalah kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, dan tingkat otoritas informal yang dimiliki oleh para pemimpin (Djarmika, 2005). Djarmika (2005) juga berpendapat bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan ditentukan terutama oleh keterterimaan kepribadian pemimpin maupun perilakunya oleh para pengikutnya, dalam hal ini adalah warga organisasi. Kualitas hubungan tersebut merupakan penentu utama terhadap penerimaan dari pengaruh-pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap pengikutnya dalam membangun hubungan kerja serta komitmen organisasional dari bawahan. Secara otomatis pemimpin akan lebih memiliki kendali bilamana pemimpin tersebut didukung oleh bawahannya untuk mengetahui apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukan apa yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut.

Penelitian ini akan didasarkan pada hasil penelitian Liden dan Maslyn (1998) yang menemukan bahwa hubungan atasan-bawahan (LMX) merupakan hubungan multidimensional dan memiliki empat dimensi, yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution* dan *professional respect* (Haryanti, 2008):

- a. *Affect* (afek) merupakan afeksi timbal balik yang dimiliki antara atasan dengan bawahan dalam suatu hubungan yang didasarkan terutama pada

ketertarikan secara pribadi dari pada pekerjaan atau nilai-nilai (misal: persahabatan).

- b. *Loyalty* (loyalitas), merupakan ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal dari anggota hubungan atasan-bawahan (atasan loyal terhadap bawahan, bawahan loyal terhadap atasan). Loyalitas melibatkan kepercayaan terhadap individu (seseorang) yang secara umum konsisten dari satu situasi ke situasi yang lain.
- c. *Contribution* (kontribusi) merupakan persepsi dari tingkat aktivitas orientasi kerja setiap anggota dalam hubungan saat ini yang diletakan kearah tujuan bersama (baik secara eksplisit maupun implicit) dalam hubungan atasan-bawahan. Pentingnya aktivitas evaluasi orientasi kerja dan tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan mengerjakan semua tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan atau kontrak kerja, demikian juga sejauh mana atasan mendapatkan keuntungan tenaga dan kesempatan pada setiap aktivitas.
- d. *Professional respect* (respek terhadap profesi) merupakan persepsi pada tingkat dimana setiap anggota dalam hubungan membentuk suatu reputasi, baik itu di dalam atau di luar organisasi. Persepsi ini dapat didasarkan pada data sejarah tentang seseorang, seperti: pengalaman pribadi dengan seseorang, komentar yang dibuat mengenai seseorang yang diperoleh secara pribadi dari dalam maupun dari luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional yang diperoleh seseorang. Dapat terjadi kemungkinan seseorang membangun persepsi rasa hormat terhadap keprofesionalan sebelum bekerja dengan atau bahkan bertemu dengan orang tersebut.

### 2.3 Operasionalisasi Konsep

**Tabel 2.2**  
**Operasionalisasi Konsep Variabel Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan**

| Variabel                  | Dimensi                     | Indikator  | Skala    |
|---------------------------|-----------------------------|--|----------|
| Penggunaan Humor Pemimpin | <i>Self-enhancing humor</i> | Dalam menghadapi permasalahan pekerjaan yang mendesak, atasan menggunakan humor untuk memotivasi | Interval |

|  |                             |   |          |
|--|-----------------------------|---|----------|
|  |                             | diri sendiri.   |          |
|  |                             | Ketika kondisi atasan harus bekerja sendirian, atasan menggunakan humor untuk menyemangati diri sendiri.                            |          |
|  |                             | Bila atasan sedang tertekan, atasan sering menggunakan humor untuk menghibur diri sendiri   |          |
|  | <i>Affiliative Humor</i>    | Ketika atasan sedang memberikan arahan dalam kondisi yang cukup genting, atasan memberikan humor untuk dapat mencairkan ketegangan. | Interval |
|  |                             | Humor yang dilontarkan atasan membuat orang lain merasa terhibur  |          |
|  |                             | Atasan sering melemparkan humor setelah dirinya memberikan peringatan atas kesalahan bawahannya.                                    |          |
|  |                             | Atasan sering terlibat bersenda gurau dengan bawahannya   |          |
|  |                             | Atasan sering menggunakan humor untuk dapat memotivasi bawahannya.  |          |
|  |                             | Atasan menggunakan humor untuk dapat terlibat percakapan dengan bawahannya.   |          |
|  | <i>Aggressive humor</i>     | Atasan sering membuat humor yang terdengar lebih sebagai sindiran.  | Interval |
|  |                             | Atasan tidak peduli bagaimana penerimaan orang lain ketika menceritakan lelucon   |          |
|  |                             | Atasan pernah melontarkan gurauan yang dapat menyinggung perasaan orang lain  |          |
|  |                             | Atasan pernah melemparkan humor yang berkaitan dengan hal sensitif  |          |
|  |                             | Atasan pernah menggunakan humor untuk menyindir bawahannya yang melakukan kesalahan.  |          |
|  | <i>Self-defeating humor</i> | Atasan pernah membuat humor tentang dirinya sendiri yang dapat menurunkan penilaian bawahan terhadap atasan.                        | Interval |
|  |                             | Atasan pernah melontarkan humor yang dapat membuat bawahan kehilangan kepercayaan terhadap atasan                                   |          |
|  |                             | Atasan pernah membuat dirinya sebagai bahan tertawaan orang lain  |          |

Sumber: dimensi *Humor Style Questionnaire* pada penelitian Ho, Huang (2011) dan Rumondor, Pingkan C. (2007) yang dikombinasikan dengan *MSHS Scale* (Thorson & Powells, 1993) oleh penulis.

**Tabel 2.3**  
**Operasionalisasi Konsep Variabel Hubungan Atasan – Bawahan**

| Variabel   | Dimensi                     | Indikator   | Skala    |
|--|-----------------------------|---|----------|
| Hubungan Atasan-Bawahan  | <i>Affect</i>               | Bawahan menyukai kepribadian atasan   | Interval |
|  |                             | Atasan adalah tipe orang yang menyenangkan untuk dijadikan seorang teman        |          |
|  |                             | Bekerja dengan atasan sangat menyenangkan                                       |          |
|  |                             | Bawahan mengetahui apa yang disukai atasan                                      |          |
|  |                             | Bawahan mengetahui apa yang tidak disukai atasan                                |          |
|  | <i>Loyalty</i>              | Atasan membela bawahan apabila terdapat permasalahan dalam pekerjaan            | Interval |
|  |                             | Bawahan mendukung keputusan yang atasan buat                                    |          |
|  |                             | Bawahan mempercayai atasan sepenuhnya   |          |
|  |                             | Bawahan dipercaya atasan untuk memegang rahasianya                              |          |
|  |                             | Atasan memberikan dukungan terhadap pekerjaan bawahan                           |          |
|  | <i>Contribution</i>         | Atasan berusaha membuat bawahan maju diperusahaan ini                           | Interval |
|  |                             | Atasan berkomitmen mendukung bawahan dalam pekerjaan                            |          |
|  |                             | Atasan siap membantu jika bawahan mengalami kesulitan dalam pekerjaan           |          |
|  |                             | Bawahan berusaha sebaik mungkin untuk memenuhi tugas yang diberikan oleh atasan |          |
|  | <i>Professional Respect</i> | Bawahan percaya dengan kemampuan yang dimiliki atasan                           | Interval |
|  |                             | Bawahan percaya dengan pengetahuan yang dimiliki atasan                         |          |
| Atasan merupakan orang yang profesional dibidangnya                  |                             |   |          |
| Atasan menghargai kemampuan bawahan dalam bekerja secara profesional |                             |   |          |

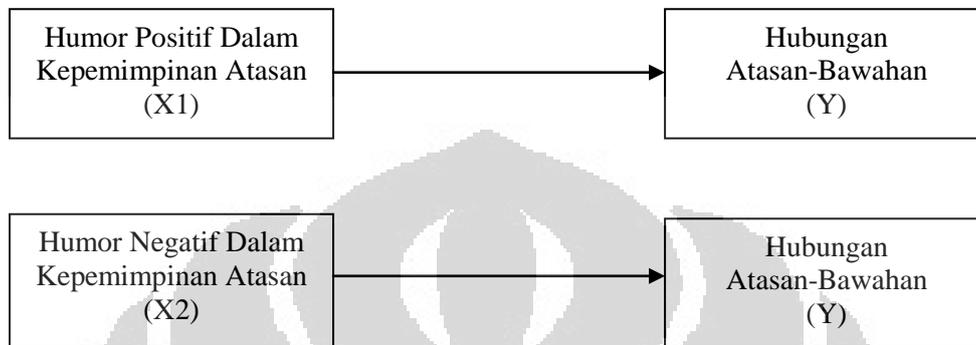
Sumber: dimensi hubungan atasan-bawahan (LMX) dari Greguras & Ford (2006) dan kuesioner utama Swift and Campbell (1998) dalam Riset Sumber Daya Manusia (Istijanto, 2010) yang dimodifikasi oleh penulis.

#### 2.4 Model Analisis

Sesuai dengan operasionalisasi konsep diatas, serta tinjauan literatur yang menyatakan bahwa penggunaan humor positif dapat meningkatkan hubungan interpersonal (Christopher & Yan, 2005) dan sebaliknya penggunaan humor

negatif dapat kontraproduktif terhadap kepemimpinan itu sendiri (Choi, 2008) maka model analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Model Analisis**



Sumber: hasil operasionalisasi konsep variabel humor dalam kepemimpinan atasan dan variabel hubungan atasan bawahan.

Dari model analisis diatas, pada skripsi ini penulis akan melakukan dua analisis korelasi, yaitu menganalisis pengaruh penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan bawahan, dan menganalisis pengaruh penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Suatu penelitian akan berhasil dengan baik apabila dalam proses penelitiannya menggunakan metode yang tepat dengan urutan tertentu. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif, penulis harus mendefinisikan variabel penelitian, mengembangkan instrument mengumpulkan data, melakukan analisis atas temuan, dan melakukan generalisasi dengan cara pengukuran yang sangat hati-hati dan objektif (Umar, 2008). Alasan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif adalah karena pendekatan ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengevaluasi sejauh mana data yang dihasilkan melalui metode tertentu valid dan benar-benar merefleksikan realita yang ada melalui jawaban yang diberikan oleh responden.

Metode penelitian dilakukan dengan cara mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data-data yang pokok (Singarimbun, 1989). Pengumpulan data-data diperoleh dengan cara penyebaran kuisioner secara online via email kepada para karyawan PT Bakrie Telecom Tbk *Head Office* Jakarta pada level staf dan supervisor, mengenai persepsi pengaruh penggunaan humor atasan terhadap hubungan atasan - bawahan. Sebelum instrument penelitian tersebut digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan, perlu diuji terlebih dahulu validitas (keabsahan) dan reliabilitasnya (keterandalannya).

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Terdapat tiga jenis pengklasifikasian jenis penelitian, yaitu berdasarkan tujuan penelitian, berdasarkan manfaat penelitian, dan berdasarkan dimensi waktu.

##### **3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Tujuan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatif, karena bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Penelitian ini bertujuan untuk mencari sebab musabab dari suatu gejala dan menentukan sifat dari hubungan antara satu atau lebih gejala atau variabel independen dengan satu atau lebih variabel bebas (Nachmias, 1987). Variabel

yang ingin dilihat dalam penelitian ini adalah pengaruh antara variabel independen (penggunaan humor dalam kepemimpinan) terhadap variabel dependen (hubungan atasan-bawahan).

### **3.2.2 Jenis Penelitian berdasarkan Manfaat Penelitian**

Secara umum, penelitian berdasarkan manfaat penelitian dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu penelitian murni (*basic research*) dan penelitian terapan (*applied research*). Penelitian murni adalah pencarian terhadap sesuatu karena ada perhatian dan keingintahuan terhadap hasil suatu aktivitas. Penelitian ini dikerjakan tanpa memikirkan ujung praktis atau titik terapan. Hasil dari penelitian murni adalah pengetahuan umum dan pengertian-pengertian tentang alam serta hukum-hukumnya. Sedangkan penelitian terapan merupakan penyelidikan yang dilakukan secara hati-hati, sistematis, dan terus-menerus terhadap suatu masalah dengan tujuan untuk digunakan dengan segera untuk keperluan tertentu (Nazir, 2005;26).

Adapun penelitian ini menggunakan memiliki manfaat terapan karena penelitian ini merupakan penelitian yang berangkat dari permasalahan nyata yang terjadi pada perusahaan PT Bakrie Telecom TBK untuk melihat pengaruh penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan, dengan tujuan agar penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dan menjadi bahan masukan bagi perusahaan, khususnya mengenai *leadership*.

### **3.2.3 Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi Waktu**

Penelitian ini menggunakan dimensi waktu *cross sectional* karena dilakukan pada periode Januari – Juni 2012 dalam kurun waktu akademik semester genap tahun 2011/2012 Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Ada berbagai sumber data yang dikumpulkan atau diakses oleh peneliti untuk menghasilkan informasi dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini meliputi:

1. Studi lapangan, yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dengan mendapatkan data primer yang langsung diperoleh dari site penelitian. Data

primer merupakan data dimana data yang diperoleh merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh penulis sendiri. Metode pengumpulan data primer menggunakan dua cara, yaitu secara kuantitatif dan secara kualitatif. Metode pengumpulan data primer secara kuantitatif dilakukan dengan penyebaran kuisioner online via email kepada para karyawan PT Bakrie Telecom Tbk. Sedangkan metode pengumpulan data primer secara kualitatif dilakukan dengan metode wawancara melalui pertanyaan-pertanyaan yang tidak terstruktur kepada bagian HRD.

2. Studi kepustakaan, yaitu dengan mendapatkan data penunjang atau data sekunder. Data sekunder merupakan data yang didapat oleh penulis secara tidak langsung, dalam hal ini penulis “sebagai orang kedua” yang mendapatkan data tersebut. Data sekunder dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, bukan oleh peneliti sendiri (Istijanto, 2010). Peneliti hanya memanfaatkan data yang sudah ada sebagai referensi untuk penelitiannya. Data-data ini berupa struktur organisasi perusahaan, sejarah singkat perusahaan, buku-buku kepustakaan, informasi melalui situs internet yang berhubungan dengan objek penelitian, serta jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik penelitian ini.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002:57). Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002:57).

Populasi pada penelitian ini meliputi seluruh staf PT Bakrie Telecom Tbk *Head Office* Jakarta baik yang berstatus karyawan tetap maupun kontrak yang ada dibawah kepemimpinan *manager (Head of Department)*. Sampai dengan bulan Maret 2012 dalam data yang tercatat pada *headcount* HRD PT Bakrie Telecom, jumlah karyawan yang ada dibawah kepemimpinan *Head of Department* adalah sebanyak 872 orang.

Adapun metode pengambilan sampel dengan menggunakan *non-probability convenience*

*sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan saja dengan jumlah sampel yang ditentukan menggunakan rumus Slovin (Suliyanto, 2006:100), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = jumlah sampel minimal

N = jumlah populasi

E = presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel

Berdasarkan rumus diatas dengan presentasi kelonggaran dalam pengambilan sampel 10%, maka jumlah ukuran sampel yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{872}{1 + 872(0.1)^2}$$

$$n = \frac{872}{9.72}$$

$$n = 89.7 \approx 90$$

Jadi diperoleh jumlah karyawan yang akan dijadikan responden yaitu sebanyak 90 orang. Berikut ini jumlah populasi dan sampel seperti yang telah dijelaskan diatas:

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Populasi dan Sampel**

| Karyawan | Jumlah | Prosentase |
|----------|--------|------------|
| Populasi | 872    | 100%       |
| Sampel   | 90     | 10,3 %     |

Sumber: Data *Headcount* HRD Maret 2012 diolah oleh penulis

Dikarenakan penulis tidak mendapatkan akses langsung email para responden, maka penyebaran kuisisioner *online* akan dilakukan oleh HRD melalui email karyawan. Sehingga karyawan yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang merasa tertarik dan bersedia mengisi kuisisioner.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Sebelum melakukan analisis pada data yang diperoleh, penulis akan melakukan teknik pengolahan data melalui tahapan seperti (Istijanto, 2010) :

1. *Editing*, yaitu segala tindakan yang dilakukan penulis dengan cara memeriksa, mengecek kelengkapan jawaban responden, meneliti kekonsistenan jawaban, dan menyeleksi keutuhan kuisisioner sehingga data siap diproses.
2. *Coding*, yaitu metode pengolahan data dengan cara menetapkan kode ataupun skala yang cocok untuk setiap jawaban responden. Biasanya data mentah diubah menjadi symbol atau angka.
3. Penginputan data, yaitu tindakan mengidentifikasi, mencacah atau menghitung satu persatu data yang diperoleh ke dalam format yang memudahkan proses analisis. Dalam riset, tindakan ini sering disebut tabulasi data.
4. Pengolahan data dengan *software* SPSS 17.

Menurut Sugiyono (2003), teknik analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Penelitian ini menggunakan analisis bivariat, yang berguna untuk melihat hubungan dua variabel. Hubungan dua variabel yang sering dipakai dalam penelitian ada dua macam. Pertama, dalam dua variabel itu terdapat hubungan dan saling mempengaruhi. Kedua, sebuah variabel mempengaruhi variabel yang lain. Melalui analisis bivariat, penelitian tidak hanya sampai pada apakah ada hubungan dan pengaruh diantara kedua variabel, tetapi dapat diteruskan kepada penjelasan mekanismenya, mengapa hal itu dapat terjadi. Sebaliknya, jika tidak ada hubungan atau pengaruh, nilai dari analisisnya terletak pada penjelasan, yaitu mengapa hubungan/pengaruh itu tidak terbukti (Umar, 2008). Pada penelitian ini akan dianalisis pengaruh dari variabel humor pimpinan terhadap hubungan atasan-bawahan.

Identifikasi masalah ke-1 yaitu mengetahui bagaimana persepsi para bawahan mengenai penggunaan humor positif dan humor negatif oleh atasan. Identifikasi ke-2 yaitu mengetahui tingkat hubungan atasan-bawahan antara atasan (*Head of Departement*) terhadap bawahannya. Identifikasi masalah ke-1 dan ke-2 dapat dijawab dengan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2006), skala likert yaitu “skala yang

digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi orang tentang fenomena sosial”.

Setiap variabel bebas maupun variabel terikat yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel, dan untuk setiap variabel diberikan indikator-indikator atau kriteria-kriteria sebagai bahan untuk menyusun item-item pernyataan sebagai instrument penelitian. Selanjutnya setiap item pertanyaan diberikan alternatif jawaban yang mempunyai kategori untuk kemudian diberi bobot nilai secara bertingkat.

**Tabel 3. 2**  
**Alternatif Jawaban dan Bobot Nilai Pertanyaan**

| Alternatif Jawaban  | Bobot Nilai |
|---------------------|-------------|
| Sangat setuju       | 5           |
| Setuju              | 4           |
| Kurang Setuju       | 3           |
| Tidak Setuju        | 2           |
| Sangat Tidak Setuju | 1           |

Sumber: Sugiyono, (2006,87)

Kemudian untuk menentukan kategori nilai penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan dan hubungan atasan bawahan, digunakan nilai kelas dengan cara (Neuman, 2003):

Nilai maksimum = 5

Nilai minimum = 1

Rentang skala =  $\frac{5-1}{5}$

dengan kategori sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Nilai Kategori**

| Nilai Kelas | Kategori Variabel Humor Dalam Kepemimpinan Atasan | Kategori Hubungan Atasan-Bawahan |
|-------------|---|----------------------------------|
| 1.0 – 1.80  | Sangat Rendah                                     | Sangat Buruk                     |
| 1.81 – 2.60 | Rendah  | Buruk                            |
| 2.61 – 3.40 | Sedang  | Cukup Baik                       |
| 3.41 – 4.20 | Tinggi  | Baik                             |
| 4.21 – 5.00 | Sangat Tinggi                                     | Sangat Baik                      |

Sumber: Neuman (2003)

Identifikasi masalah ke-3 yaitu mengetahui seberapa besar pengaruh penggunaan humor positif dan negatif atasan (*Head of Department*) terhadap hubungan atasan-bawahan.

Proses analisis data pada penelitian untuk identifikasi masalah ke-3 menggunakan cara sebagai berikut:

### 1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi digunakan untuk membangun persamaan dan menggunakan persamaan tersebut untuk membuat perkiraan. Dengan demikian analisis regresi sering disebut analisis prediksi. Oleh karena merupakan prediksi maka nilai prediksi tidak selalu tepat dengan nilai riilnya. Semakin kecil tingkat penyimpangan antara nilai prediksi dengan nilai riilnya maka semakin tepat persamaan regresi yang dibentuk (Suliyanto, 2006).

Untuk menganalisis persamaan regresi antara penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan dengan hubungan atasan-bawahan digunakan *software* SPSS 17.

### 2. Analisis Korelasi Pearson

Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis korelasi digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel penggunaan humor pimpinan dengan hubungan atasan-bawahan serta seberapa besar derajat hubungan kedua variabel tersebut.

Adapun analisis korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi *Pearson* untuk mengetahui kekuatan pengaruh penggunaan humor pimpinan terhadap hubungan atasan – bawahan dengan menggunakan *software* SPSS 17.

Untuk menginterpretasikan koefisien korelasi menggunakan kriteria sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan     |
|--------------------|----------------------|
| 0,80 – 1,000       | Korelasi Sangat Kuat |
| 0,60 – 0,799       | Korelasi Kuat        |
| 0,40 – 0.599       | Korelasi Sedang      |

|              |                        |
|--------------|------------------------|
| 0,20 – 0,399 | Korelasi Rendah        |
| 0,00 – 0,199 | Korelasi Sangat Rendah |

Sumber: Sugiyono (2006,214)

### 3. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi atau sumbangan variabel penggunaan humor pimpinan terhadap hubungan atasan-bawahan digunakan rumus koefisien determinasi (KD) sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

$r^2$  = Kuadrat koefisien korelasi

### 4. Pengujian Hipotesis

Pengertian Hipotesis menurut Husein Umar (2003), yaitu : “suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun / mengarahkan penyelidikan selanjutnya”.

Uji statistik dengan hipotesis uji t dilakukan pada taraf signifikan  $\alpha = 5\%$  dengan derajat kebebasan (dk) pembilang (n-2). Adapun hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

$H_{o1} : \beta \leq 0$ , Penggunaan humor positif pimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan – bawahan

$H_{o2} : \beta \leq 0$ , Penggunaan humor negatif pimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan - bawahan

$H_{a1} : \beta > 0$ , Penggunaan humor positif pimpinan memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan - bawahan.

$H_{a2} : \beta > 0$ , Penggunaan humor negatif pimpinan memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan - bawahan.

Untuk menguji hipotesis diatas menggunakan statistik uji t-student dari Nazir (2005), dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

dimana :

b = Koefisien regresi

Sb = Standar error koefisien regresi

Tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu :

1. Bila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, terdapat pengaruh antar variabel yang diteliti.
2. Bila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak terdapat pengaruh antar variabel yang diteliti

### 3.6 Keabsahan Data

Dalam penelitian, data mempunyai kedudukan penting, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Benar tidaknya data, sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data, tergantung dari baik tidaknya instrument pengumpulan data.

Menurut Umar (2003), instrument yang baik memenuhi 5 kriteria yaitu:

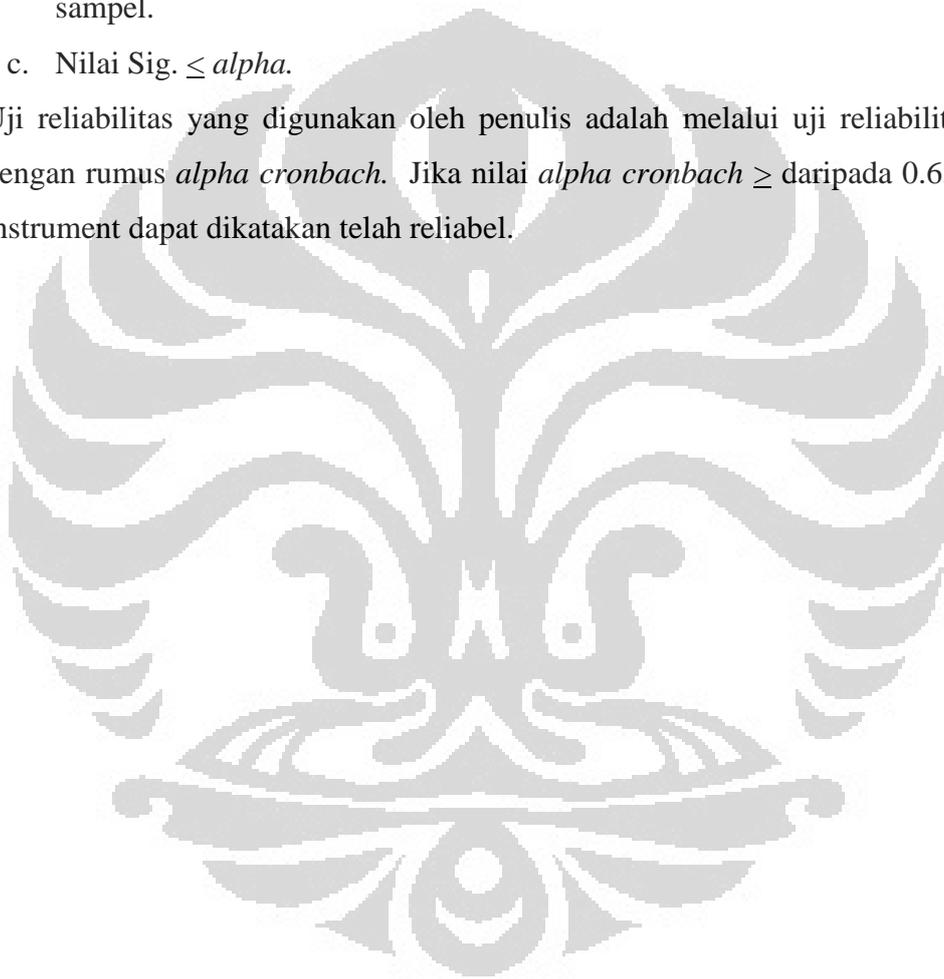
1. Validitas, yaitu sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuisisioner akan mengukur yang ingin diukur.
2. Reliabilitas, yaitu sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali.
3. Sensitivitas, yaitu kemampuan suatu instrumen untuk melakukan diskriminasi.
4. Objektivitas, yaitu data yang diisikan pada kuesioner terbebas dari penilaian subjektif.
5. Fisibilitas, yaitu berkenaan dengan teknis pengisian kuesioner, serta penggunaan sumber daya dan waktu.

Sebelum alat instrumen digunakan, penulis akan menguji instrumen yang akan diadakan alat ukur dalam penelitian ini dengan uji validitas dan reliabilitas (Suliyanto, 2006).

1. Uji validitas yang dilakukan oleh penulis adalah melalui uji validitas analisis butir. Uji validitas ini dilakukan dengan cara membuat korelasi skor pada item dengan skor

total itemnya. Apabila skor item memiliki korelasi positif yang signifikan, berarti item tersebut dapat digunakan sebagai indikator untuk mengukur variable tersebut. Keputusan pada sebuah butir pertanyaan dapat dianggap valid, jika:

- a. Jika koefisien korelasi *product moment* melebihi 0.3 (Azwar, 1992. Soegiyono, 1999).
  - b. Jika koefisien korelasi *product moment* > dari r-tabel (*alpha*; n-2) n= jumlah sampel.
  - c. Nilai Sig.  $\leq$  *alpha*.
2. Uji reliabilitas yang digunakan oleh penulis adalah melalui uji reliabilitas internal dengan rumus *alpha cronbach*. Jika nilai *alpha cronbach*  $\geq$  daripada 0.6, maka alat instrument dapat dikatakan telah reliabel.



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Objek Penelitian

##### 4.1.1 Latar Belakang Perusahaan

PT Bakrie Telecom Tbk (BTEL) adalah perusahaan penyedia layanan komunikasi *fixed wireless access* (FWA) dengan menggunakan teknologi CDMA 2000 1x. BTEL dikenal dengan layanan inovatif dan menarik dengan merk dagang Esia, Wifone, Wimode, EsiaTel dan SLI Hemat. PT Bakrie Telecom Tbk berkedudukan di Wisma Bakrie Jl. HR Rasuna Said Kav. B-1 Jakarta Selatan 12920.

Perseroan didirikan pada tahun 1993 dengan nama awal PT Radio Telepon Indonesia (Ratelindo). Pada tahun 2003, Perusahaan mengubah nama menjadi PT Bakrie Telecom. PT Bakrie Telecom tercatat di Bursa Efek Indonesia pada Februari 2006 dengan symbol saham BTEL. Pada tahun 2007 Departemen Komunikasi dan Informatika mengeluarkan lisensi operasi nasional untuk BTEL, diikuti dengan izin untuk menjalankan layanan sambunang langsung internasional (IDD). Tahun berikutnya BTEL memperoleh izin untuk menyediakan layanan Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ).

Pada tahun 2010, BTEL mulai melakukan transformasi usaha, dengan tidak hanya menyediakan layanan suara dan SMS tetapi juga mulai menyediakan layanan data melalui akses *broadband* nirkabel (BWA), dimana layanan ini benar-benar mendorong pertumbuhan Perseroan di masa depan. Pada tahun yang sama, BTEL juga berkembang dari sebuah perusahaan yang sebelumnya hanya fokus pada pertumbuhan dan profitabilitas, menjadi perusahaan yang sangat sadar dan peduli akan konservasi lingkungan.

Pada akhir tahun 2010, pelanggan BTEL telah mencapai 13 juta, tersebar di 82 kota dan didukung oleh 3.947 *Base Transceiver Stasions* (BTS) jaringan. Pelayanan terhadap pelanggan disediakan melalui dua pusat pelayanan, yaitu 78 Gerai Esia dan lebih dari 107.000 dealer dan outlet penjualan di seluruh Indonesia.

PT Bakrie Telecom memiliki visi dan misi yaitu:

*Vision*

*”To create a better life for Indonesian by providing them information connectivity”*

*Mission*

*”To provide affordable and high quality information connectivity”*

Sedangkan *corporate culture* yang dimiliki PT Bakrie Telecom Tbk yaitu:

1. *Integrity*, yaitu keteguhan mempertahankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip untuk berperilaku sesuai dengan norma-norma sosial, etika dan nilai-nilai organisasi.
2. *Innovation*, yaitu memperkenalkan ide-ide baru yang inovatif, kreatif, tidak biasa dan bertentangan dengan cara-cara konvensional dalam melakukan sesuatu.
3. *Teamwork*, yaitu niat dan kemampuan untuk berkolaborasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara tulus dan intens dengan fokus pada pencapaian visi dan misi organisasi. Kerjasama individu akan menghasilkan lebih dari jumlah individu.
4. *Winning Spirit*, menyiratkan semangat untuk mencapai hasil terbaik, untuk melawan dan menang dalam persaingan, pantang menyerah dan selalu berusaha yang terbaik untuk mengubah ancaman dan hambatan menjadi peluang yang menguntungkan.
5. *Operational Excellence*, yaitu kemauan dan kemampuan untuk melakukan “hal yang benar” melalui perencanaan cerdas, cepat dan tepat dalam pelaksanaannya. Sebagai “operator budget” sangat penting untuk memberikan kualitas yang lebih baik dari produk dan layanan pada biaya wajar terendah untuk mencapai keuntungan terbesar.
6. *Customer Addicted*, yaitu sikap yang berorientasi untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan sebagai garis hidup, dan sumber dari perseroan untuk tumbuh secara berkelanjutan.

Perseroan ada karena pelanggan, dan perseroan bukan apa-apa tanpa pelanggan.

7. *Faster*, yaitu semangat dan kemampuan untuk bekerja lebih produktif, lebih cepat dari kompetitor untuk mencapai hasil yang maksimal.
8. *Better*, yaitu semangat dan kemampuan untuk memberikan kualitas yang lebih tinggi atas produk dan layanan kepada pelanggan, dibandingkan dengan pesaing.
9. *Cheaper*, yaitu semangat dan kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien untuk memberikan kualitas yang lebih baik atas produk dan layanan dengan tarif yang lebih terjangkau dan biaya yang lebih rendah dalam rangka mencapai tingkat terbesar dari keuntungan.

#### **4.1.2 Sumber Daya Manusia PT Bakrie Telecom Tbk**

Pengembangan program SDM merupakan hal penting bagi BTEL. Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan SDM, BTEL terus mengikuti tren perkembangan teknologi dan bisnis dalam industri telekomunikasi yang sangat dinamis. Program pengembangan ini sesuai dengan komitmen tinggi BTEL untuk terus mengembangkan karyawan. Berbagai pelatihan non-teknologi dilakukan sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi karyawan di bidang penjualan dan layanan pelanggan, seperti manajemen penjualan dan keunggulan layanan. Terdapat pula pelatihan reguler untuk meningkatkan kemampuan *leadership*, seperti *coaching* dan *counseling*, dan kepemimpinan tim, serta peningkatan *soft skills competences*.

Sebagai perusahaan yang bergerak pada bisnis *Broadband Wireless Access* (BWA) yang sangat bersaing, menjadi tantangan bagi BTEL untuk mempersiapkan sumber daya manusianya. Selama waktu yang relative singkat, perusahaan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten dalam teknologi BWA, tidak hanya terbatas pada staf bidang *network engineering*, tetapi juga ditargetkan untuk mempersiapkan staf yang ahli pada bidang pengembangan produk, pelayanan, penjualan, pemasaran dan fungsi lainnya. Khusus untuk menangani dan mengelola teknologi BWA, BTEL memberikan pelatihan intensif bagi karyawan yang akan bekerja dibidang tersebut, dari dasar sampai tingkat yang

paling tinggi. Sejumlah karyawan bahkan dikirim ke luar negeri untuk mempercepat transfer pengetahuan, dan kemudian mereka bertugas mengajar karyawan lain. Selain melakukan semua persiapan ini, BTEL juga merekrut staf baru yang berkompeten untuk memperkuat sumber daya manusianya.

Selain itu BTEL juga berinisiatif melakukan program Hijau Untuk Negeri, dimana seluruh karyawan BTEL diminta untuk berpartisipasi aktif dalam menciptakan kesadaran akan pentingnya melakukan gaya hidup yang sadar lingkungan. BTEL mengundang lembaga-lembaga internasional di bidang pelestarian lingkungan untuk mendidik dan menelaskan konsep-konsep ini kepada seluruh karyawan. Sejumlah tindak lanjut program yang melibatkan seluruh karyawan, juga dilakukan untuk memastikan kelangsungan program Hijau Untuk Negeri, termasuk diantaranya:

1. Karyawan berkomitmen untuk hidup dan bekerja dengan cara yang ramah lingkungan.
2. *Hijau Heroes Competition*, suatu kegiatan yang berupaya untuk menghasilkan ide-ide kreatif dari karyawan untuk menerapkan kebiasaan kerja ramah lingkungan, serta untuk memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah mewujudkan gaya hidup sehari-hari yang ramah lingkungan.

Untuk mempertahankan daya saing dalam industri telekomunikasi, BTEL terus berusaha untuk menawarkan paket remunerasi yang kompetitif. Hal ini diimplementasikan dengan memperhatikan kualifikasi dan kontribusi dari karyawan yang terlibat. Untuk memperbaiki sistem remunerasi, BTEL secara teratur berpartisipasi dalam survey gaji dan upaya untuk merumuskan sistem remunerasi yang kompetitif dan adil. BTEL juga secara konsisten menerapkan sistem remunerasi berbasis kinerja. Dalam memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik, BTEL berusaha menyesuaikan gaji, bonus dan insentif sesuai dengan kinerja dan kontribusi dari masing-masing individu. Salah satu program yang terkait dengan inisiatif ini adalah sistem insentif agresif bagi karyawan di bidang penjualan. Sistem insentif yang lebih berorientasi pada

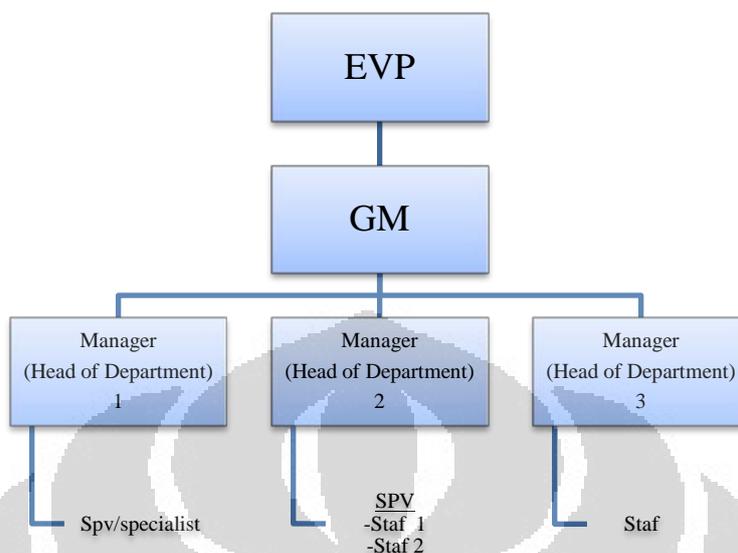
pertumbuhan bisnis dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam mencapai target mereka.

Suasana kerja yang harmonis dan kondusif selalu dipertahankan dan terus ditingkatkan melalui berbagai acara untuk membangun semangat kelompok. BTEL juga menyediakan fasilitas bagi karyawan untuk menyalurkan bakat dan gairah melalui olahraga, majelis taklim, klub fotografi, klub sepeda dan lainnya. Fasilitas komunikasi karyawan berbasis web (BTEL Portal) juga terus ditingkatkan untuk mempercepat penyebaran informasi dan memfasilitasi akses informasi tentang kegiatan karyawan. Perusahaan juga telah memulai terobosan yang memberikan layanan lebih cepat, lebih efektif dan efisien untuk karyawan. Berbagai inisiatif telah dikembangkan untuk memberikan kemudahan dan kecepatan kepada karyawan dalam proses administrasi.

PT Bakrie Telecom Tbk dipimpin oleh seorang *President Director*. Terdapat dua bagian yang langsung bertanggung jawab terhadap *President Director*, yaitu bagian *Corp. Internal Audit* dan seorang *Advisor*. *President Director* dalam menjalankan fungsi manajemen dibantu oleh *Board of Directors* yang terdiri dari *Deputy President Director of Commerce*, *Director of Finance*, *Director of Legal & Corporate*, *Director of Corp. Services* dan *Deputy President Director of Networks Services*. *Deputy President Director of Commerce* membawahi *EVP Sales* dan *EVP Marketing, Product & CRM*. Sedangkan *Deputy President Director of Networks Services* membawahi *EVP Network Services*.

Untuk struktur organisasi jenjang manajemen, tingkat tertinggi adalah *President Director*. Satu level dibawah *President Director* terdapat jajaran *Board of Director*. Dibawah jajaran *Board of Director* terdapat jajaran *Executive Vice President* dan *Vice President*. Pada level berikutnya, terdapat jajaran *General Manager*. Jajaran *General Manager* membawahi *Manager (Head of Department)* yang merupakan level terbawah dari jajaran manajerial. *Head of Departement* ini yang membawahi karyawan-karyawan yang berada pada level *non-managerial*, yang terdiri dari staf dan *SPV/Specialist*. Berikut dibawah ini contoh struktur organisasi mulai dari *EVP* sampai dengan level staf.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Jenjang Manajemen**



Sumber : Struktur organisasi PT Bakrie Telecom Tbk 2011, diolah oleh penulis.

Dari struktur organisasi jenjang manajemen diatas, *manager* selaku *Head of Department* dapat secara langsung berhubungan dengan bawahannya yang berada pada level staf, SPV/Specialist atau SPV yang merupakan jabatan struktural. Seluruh staf, SPV/Specialist yang berada dibawah kepemimpinan *Head of Department* bertanggungjawab langsung kepada manajernya masing-masing. Secara garis besar berikut tugas dan wewenang dari level *manager* sampai dengan level staf:

1. *Manager*

- Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pada departemen tersebut.
- Bertanggung jawab atas pembuatan laporan dan dokumentasi mengenai seluruh kegiatan yang telah dilakukan dan melaporkannya kepada GM.
- Memimpin, memotivasi dan mengarahkan bawahan

2. *SPV/Specialist*

- Melakukan supervisi/fungsi *specialist* pada kegiatan operasional dan administrasi pada departemen tersebut.

- Membuat laporan terhadap kegiatan yang telah dilakukan kepada *manager*.

### 3. Staf

- Melaksanakan kegiatan operasional dan administrasi sesuai dengan tugas dan fungsi departemen.

## 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Penulis melakukan uji instrument dengan uji validitas dan reliabilitas pada tanggal 30 April 2012. Pengujian instrumen dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner online kepada 20 responden (karyawan) secara acak. Hasil dari uji validitas dan reabilitas adalah sebagai berikut ini:

### a. Hasil Uji Coba Validitas Kuisisioner

Uji coba validitas yang pertama dilakukan adalah mengukur validitas tiap butir angket humor positif terhadap skor totalnya. Terdapat sembilan butir angket sebagai indikator humor positif. Hasil perhitungan uji validitas dengan menggunakan *software* SPSS 17 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas Bulir Angket Humor Positif**

| Correlations |                     | Tot_HP        |
|--------------|---------------------|---------------|
| HP1          | Pearson Correlation | <b>.904**</b> |
|              | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|              | N                   | <b>20</b>     |
| HP2          | Pearson Correlation | <b>.933**</b> |
|              | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|              | N                   | <b>20</b>     |
| HP3          | Pearson Correlation | <b>.895**</b> |
|              | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|              | N                   | <b>20</b>     |
| HP4          | Pearson Correlation | <b>.803**</b> |
|              | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|              | N                   | <b>20</b>     |
| HP5          | Pearson Correlation | <b>.783**</b> |
|              | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|              | N                   | <b>20</b>     |
| HP6          | Pearson Correlation | <b>.857**</b> |
|              | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |

|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        | N                   | 20     |
| HP7    | Pearson Correlation | .751** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 20     |
| HP8    | Pearson Correlation | .867** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 20     |
| HP9    | Pearson Correlation | .826** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 20     |
| Tot_HP | Pearson Correlation | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     |        |
|        | N                   | 20     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Dari tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa nilai *pearson correlation* tiap butir angket mulai dari HP1 sampai dengan HP9  $> 0.5$ , dan nilai sig (*2-tailed*)  $< 0.05$  sehingga kesembilan bulir angket tersebut dapat dinyatakan valid.

Uji coba validitas kedua dilakukan pada tiap bulir angket humor negatif terhadap total skornya. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas Bulir Angket Humor Negatif**

| Correlations |                     | Tot_HN |
|--------------|---------------------|--------|
| HN1          | Pearson Correlation | .944** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 20     |
| HN2          | Pearson Correlation | .919** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 20     |
| HN3          | Pearson Correlation | .912** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 20     |
| HN4          | Pearson Correlation | .905** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 20     |
| HN5          | Pearson Correlation | .694** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .001   |

|        |                     |                    |
|--------|---------------------|--------------------|
|        | N                   | 20                 |
| HN6    | Pearson Correlation | .517 <sup>*</sup>  |
|        | Sig. (2-tailed)     | .020               |
|        | N                   | 20                 |
| HN7    | Pearson Correlation | .737 <sup>**</sup> |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|        | N                   | 20                 |
| HN8    | Pearson Correlation | .793 <sup>**</sup> |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|        | N                   | 20                 |
| Tot_HN | Pearson Correlation | 1                  |
|        | Sig. (2-tailed)     |                    |
|        | N                   | 20                 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Dari tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa nilai *pearson correlation* tiap butir angket mulai dari HN1 sampai dengan HN8 > 0.5, dan nilai sig (*2-tailed*) < 0.05 termasuk untuk bulir angket HN6 dengan nilai *pearson correlation* > 0.5 yaitu 0.517 dan nilai sig (*2-tailed*) < 0.05 yaitu 0.020 sehingga dapat dinyatakan keseluruhan bulir angket tersebut telah valid.

Uji coba validitas terakhir dilakukan pada tiap bulir angket humor negatif terhadap total skornya. Terdapat delapan belas bulir angket pada variabel ini. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Validitas Bulir Angket Hubungan Atasan-Bawahan**

| Correlations |                     | Tot_HAB            |
|--------------|---------------------|--------------------|
| HAB1         | Pearson Correlation | .750 <sup>**</sup> |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|              | N                   | 20                 |
| HAB2         | Pearson Correlation | .771 <sup>**</sup> |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|              | N                   | 20                 |
| HAB3         | Pearson Correlation | .878 <sup>**</sup> |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|              | N                   | 20                 |

|       |   |   |
|-------|---|---|
| HAB4  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.915**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB5  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.915**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB6  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.810**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB7  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.659**</b><br><b>.002</b><br><b>20</b> |
| HAB8  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.844**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB9  | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.938**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB10 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.952**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB11 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.957**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB12 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.910**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB13 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.977**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB14 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.824**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB15 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.885**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB16 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.789**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB17 | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | <b>.712**</b><br><b>.000</b><br><b>20</b> |
| HAB18 | Pearson Correlation                         | <b>.732**</b>                             |

|         |                     |             |
|---------|---------------------|-------------|
|         | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b> |
|         | N                   | <b>20</b>   |
| Tot_HAB | Pearson Correlation | <b>1</b>    |
|         | Sig. (2-tailed)     |             |
|         | N                   | <b>20</b>   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa bulir angket HAB1 sampai dengan HAB18 memiliki nilai *pearson correlation* > 0.5 dan nilai sig (*2-tailed*) < 0.05 sehingga bulir angket HAB1 sampai dengan HAB18 dapat dinyatakan valid.

#### b. Hasil Uji Coba Reabilitas Kuisisioner

Setelah dilakukan uji validitas kuisisioner, dan keseluruhan dari tiap bulir angket telah dinyatakan valid, tahap selanjutnya dilakukan uji coba rabilitas kuisisioner terhadap keseluruhan bulir angket. Berikut ini adalah hasil uji coba reabilitas kuisisioner bulir angket humor positif, humor negatif dan hubungan atasan-bawahan.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Humor Positif**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| <b>.790</b>            | <b>9</b>   |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Humor Negatif**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| <b>.790</b>            | <b>10</b>  |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Hubungan Atasan-Bawahan**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .771                   | 19         |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Dari tiga tabel diatas, didapatkan nilai *cronbach's alpha* 0.790 untuk humor positif, 0.790 untuk humor negatif dan 0.771 untuk hubungan atasan-bawahan. Ketiga nilai tersebut lebih besar dari 0.6 sehingga dapat dikatakan bahwa instrument kuisisioner yang digunakan sudah realibel.

Sesuai dengan hasil uji validitas dan reabilitas yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat dinyatakan instrument tersebut sudah valid dan realibel, sehingga instrument tersebut layak digunakan dalam penelitian ini.

### **4.3 Hasil Penelitian**

Pada bab ini akan diuraikan serta dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh informasi mengenai penggunaan humor dalam kepemimpinan, hubungan atasan - bawahan dan pengaruhnya pada PT Bakrie Telecom Tbk. Data penelitian diperoleh berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap pernyataan yang diberikan melalui kuisisioner penelitian dengan besar sampel sebanyak 90 (sembilan puluh) orang karyawan dibawah kepemimpinan *Head of Department* yang dipilih secara random. Kuisisioner disebarakan secara online melalui email para responden oleh SDM PT Bakrie Telecom dari tanggal 11 Mei – 24 Mei 2012 dengan link yang secara online dapat diakses yaitu

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dE9aMzBWLXBUqNj6MGEtemQ1OE1XS0E6MA>

#### **4.3.1 Karakteristik Responden Penelitian**

Dalam instrumen yang dipakai pada penelitian ini, terdapat tujuh pertanyaan kriteria untuk menggambarkan karakteristik responden penelitian. Tujuh pertanyaan tersebut meliputi jabatan, jenis kelamin, unit kerja, lama kerja dengan

atasan sekarang, usia, tingkat pendidikan, dan status kepegawaian. Berikut dibawah ini karakteristik responden tersebut.

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4.7**  
**Responden Berdasarkan Jabatan**

| No. Item | Alternatif            | Frekuensi | Prosentase |
|----------|-----------------------|-----------|------------|
| 1.       | Staf                  | 55        | 61.1 %     |
| 2.       | <i>SPV/Specialist</i> | 35        | 38.9 %     |
| Jumlah   |                       | 90        | 100 %      |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa responden yang memiliki jabatan staf berjumlah 55 orang (61.1%) sedangkan responden yang memiliki jabatan *SPV/Specialist* berjumlah 35 orang (38.9%). Berdasarkan data tersebut disimpulkan bahwa responden penelitian sebagian besar merupakan karyawan pada level staf.

### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.8**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No. Item | Alternatif | Frekuensi | Prosentase |
|----------|------------|-----------|------------|
| 1.       | Laki-Laki  | 42        | 46.7 %     |
| 2.       | Perempuan  | 48        | 53.3 %     |
| Jumlah   |            | 90        | 100 %      |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki ada sebanyak 42 orang (47.6%) sedangkan responden perempuan berjumlah

48 orang (53.3%). Berdasarkan data tersebut disimpulkan bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan tidak jauh berbeda.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

**Tabel 4.9**  
**Responden Berdasarkan Unit Kerja**

| No. Item | Alternatif                         | Frekuensi | Prosentase |
|----------|------------------------------------|-----------|------------|
| 1.       | <i>Commerce</i>                    | 10        | 11.1 %     |
| 2.       | <i>Finance</i>                     | 11        | 12.2 %     |
| 3.       | <i>Legal &amp; Corp. Secretary</i> | 2         | 2.2 %      |
| 4.       | <i>Corporate Service</i>           | 13        | 14.4 %     |
| 5.       | <i>HR &amp; GA</i>                 | 6         | 6.7 %      |
| 6.       | <i>SCM</i>                         | 7         | 7.8 %      |
| 7.       | <i>Network Service</i>             | 41        | 45.6 %     |
| Jumlah   |                                    | 90        | 100 %      |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa responden dari Unit Kerja Bagian *Commerce* ada sebanyak 10 orang (11.1 %), dari bagian *Finance* sebanyak 11 orang (12.2%), dari bagian *Legal & Corp. Secretary* sebanyak 2 orang (2.2%), dari bagian *Corporate Service* ada sebanyak 13 orang (14.4%), dari bagian HR & GA ada sebanyak 6 orang (6.7%), dari bagian SCM sebanyak 7 orang (7.8%) dan dari bagian *Network Service* ada sebanyak 41 orang (45.6%). Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak yaitu responden dari bagian *Network Service*.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja dengan Atasan

**Tabel 4.10**  
**Responden Berdasarkan Lama Kerja Dengan Atasan**

| No. Item | Alternatif       | Frekuensi | Prosentase |
|----------|------------------|-----------|------------|
| 1.       | dibawah 1 tahun  | 30        | 33.3%      |
| 2.       | diatas 1 – 3 thn | 35        | 38.9%      |
| 3.       | diatas 3 – 5 thn | 12        | 13.3%      |
| 4.       | diatas 5 – 7 thn | 5         | 5.6%       |
| 5.       | diatas 7 tahun   | 8         | 8.9%       |
| Jumlah   |                  | 90        | 100%       |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa responden yang memiliki masa kerja dibawah satu tahun sebanyak 30 orang (33.3%), diatas 1 – 3 tahun sebanyak 35 orang (38.9%), diatas 3 – 5 tahun sebanyak 12 orang (13.3%), diatas 5 – 7 tahun sebanyak 5 orang (5.6%) dan diatas 7 tahun sebanyak 8 orang (8.9%). Berdasarkan data tersebut disimpulkan bahwa responden memiliki masa kerja dengan atasan mayoritas terbanyak ada diatas 1 – 3 tahun (35 orang responden) dan dibawah 1 tahun (30 orang responden.)

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.11**  
**Responden Berdasarkan Usia**

| No. Item | Alternatif           | Frekuensi | Prosentase |
|----------|----------------------|-----------|------------|
| 1.       | Dibawah 25 tahun     | 10        | 11.1%      |
| 2.       | Diatas 25 – 30 tahun | 36        | 40.0%      |
| 3.       | Diatas 30 – 35 tahun | 30        | 33.3%      |
| 4.       | Diatas 35 – 40 tahun | 7         | 7.8%       |
| 5.       | Diatas 40 tahun      | 7         | 7.8%       |
| Jumlah   |                      | 90        | 100%       |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa responden sebagian besar berumur antara 25 – 30 tahun (36 orang) dan diatas 30 – 35 tahun (30 orang), hal ini berarti sebagian besar karyawan berada dalam masa produktif untuk bekerja.

## 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.12**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| No. Item | Alternatif | Frekuensi | Prosentase |
|----------|------------|-----------|------------|
| 1.       | ≤ SLTA     | 6         | 6.7%       |
| 2.       | Diploma    | 26        | 28.9%      |
| 3.       | S1         | 51        | 56.7%      |
| 4.       | S2         | 7         | 7.8%       |
| Jumlah   |            | 90        | 100%       |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat dilihat bahwa yang menjadi responden penelitian pada PT Bakrie Telecom mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda, namun yang paling banyak menjadi responden adalah karyawan dengan pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 51 orang (56.7%).

## 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

**Tabel 4.13**  
**Responden Berdasarkan Status Kepegawaian**

| No. Item | Alternatif     | Frekuensi | %    |
|----------|----------------|-----------|------|
| 1.       | Karyawan Tetap | 72        | 80%  |
| 2.       | Kontrak        | 18        | 20%  |
| Jumlah   |                | 90        | 100% |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Berdasarkan tabel 4.13 responden yang memiliki status karyawan tetap berjumlah 72 orang (80%), responden yang memiliki status karyawan kontrak berjumlah 18 orang (20%). Dari tabel tersebut, mayoritas karyawan berstatus karyawan tetap yaitu sebanyak 72 orang (80%).

### **4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Humor dalam Kepemimpinan Atasan (*Head of Department*) dan Variabel Hubungan Atasan – Bawahan**

Sebelum menganalisis pengaruh antara variabel independen yaitu humor atasan dengan variabel dependen yaitu hubungan atasan-bawahan, terlebih dahulu penulis mengidentifikasi bagaimana persepsi para bawahan mengenai penggunaan humor positif dan negatif dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) dan mengidentifikasi tingkat hubungan atasan-bawahan pada PT Bakrie Telecom. Setelah persepsi bawahan tentang penggunaan humor atasan dan hubungan atasan-bawahan diketahui, maka sesuai dengan model analisis pada Bab 3, penulis akan menganalisis seberapa besar pengaruh penggunaan humor positif dan humor negatif atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

#### **4.3.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan Atasan PT Bakrie Telecom Tbk.**

Pada bagian ini, penulis akan membahas penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan pada PT Bakrie Telecom Tbk. Terdapat dua jenis humor yang biasanya digunakan dalam kepemimpinan, yaitu humor positif dan humor negatif. Humor positif adalah humor yang penggunaannya dapat meningkatkan keterampilan kepemimpinan. Sedangkan humor negatif yaitu humor yang ketika digunakan dapat menurunkan keterampilan kepemimpinan.

Untuk mengetahui informasi empirik tentang bagaimana sikap, pendapat, dan persepsi karyawan terhadap variabel penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) PT Bakrie Telecom Tbk, terlebih dahulu harus dibuatkan suatu ukuran standar sebagai pembanding. standar pembanding tersebut dapat dibuat dengan memanfaatkan skor kriterium, kemudian dikonsultasikan pada daerah kontinum yang dibagi menjadi lima tingkatan, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi untuk variabel penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan dan tingkatan kategori sangat buruk, buruk, cukup, baik dan sangat baik untuk variabel hubungan atasan-bawahan sesuai dengan lima alternatif jawaban yang masing-masing memiliki nilai, diantaranya adalah sangat setuju (SS) bernilai 5, setuju (S) bernilai 4, kurang setuju (KS) bernilai 3, tidak setuju (TS) bernilai 2 dan sangat tidak setuju (STS) bernilai 1.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan pada PT Bakrie Telecom Tbk. Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan Atasan dibagi menjadi dua jenis yaitu humor positif dan humor negatif. Humor positif memiliki dua dimensi yaitu *Self Enhancing Humor* dan *Affiliate Humor*. Sedangkan humor negatif juga memiliki dua dimensi yaitu *Aggressive Humor* dan *Self Defeating Humor*. Penjelasan dilakukan dengan menggunakan skor nilai jawaban responden dan penjabarannya adalah sebagai berikut.

### 1. Humor Positif – *Self Enhancing Humor*.

Dimensi yang pertama dari humor positif yang biasa digunakan dalam kepemimpinan atasan adalah *self enhancing humor*, yaitu humor positif yang digunakan oleh atasan untuk dirinya sendiri. Berikut ini tabel frekuensi dari jawaban responden untuk dimensi *self enhancing humor*.

**Tabel 4.14**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi *Self Enhancing Humor***

| No         | Pertanyaan   | 1           | 2             | 3             | 4             | 5           | Mean   |
|------------|--|-------------|---------------|---------------|---------------|-------------|--------|
| 1          | Dalam menghadapi permasalahan pekerjaan yang mendesak atasan menggunakan humor untuk memotivasi dirinya sendiri. | 3<br>(3.3%) | 8<br>(8.9%)   | 22<br>(24.4%) | 53<br>(58.9%) | 4<br>(4.4%) | 3.5222 |
| 2          | Ketika kondisi atasan harus bekerja sendirian, atasan menggunakan humor untuk menyemangati diri sendiri.         | 3<br>(3.3%) | 10<br>(11.1%) | 14<br>(15.6%) | 59<br>(65.6%) | 4<br>(4.4%) | 3.5667 |
| 3          | Bila atasan sedang tertekan, atasan sering menggunakan humor untuk menghibur diri sendiri.                       | 3<br>(3.3%) | 11<br>(12.2%) | 14<br>(15.6%) | 60<br>(66.7%) | 2<br>(2.2%) | 3.5222 |
| Total Mean |  | 3.537       |               |               |               |             |        |

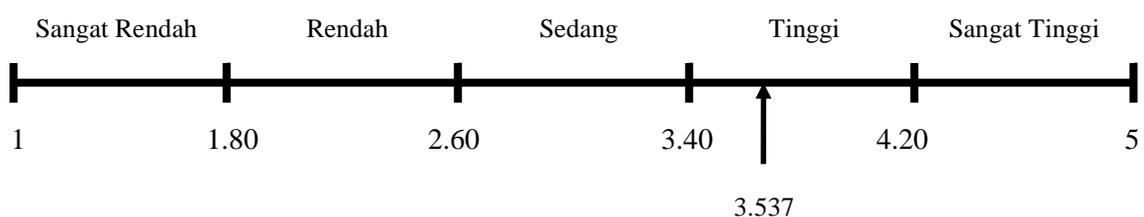
Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Pada dimensi ini dibagi kedalam tiga indikator, pada indikator pertama (HP1) karyawan yang sangat setuju dengan pernyataan bahwa dalam menghadapi permasalahan pekerjaan yang mendesak, atasan menggunakan humor untuk memotivasi diri sendiri ada sebanyak 4.4% atau sebanyak 4 responden. Sedangkan yang memilih pernyataan setuju ada sebanyak 58.9 % atau sebanyak 53 responden. Sisanya memilih kurang setuju sebanyak 24.4% atau sebanyak 22 orang responden, dan 8.9% atau sebanyak 8 orang responden memilih tidak setuju, dan 3.3% atau sebanyak 3 orang memilih sangat tidak setuju.

Untuk indikator yang kedua (HP2) adalah pernyataan ketika kondisi atasan harus bekerja sendirian, atasan menggunakan humor untuk menyemangati diri sendiri. Sejumlah 4.4% atau sebanyak 4 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 65.6% atau sebanyak 59 responden memilih setuju. Sisanya sebanyak 15.6% atau 14 responden memilih kurang setuju, 11.1% atau 10 responden memilih tidak setuju dan sisanya sebanyak 3.3% atau 3 responden memilih sangat tidak setuju.

Untuk indikator ketiga (HP3) yaitu pernyataan bila atasan sedang tertekan, atasan sering menggunakan humor untuk menghibur diri sendiri. Sejumlah 2.2% atau sebanyak 2 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 66.7% atau sebanyak 60 responden memilih setuju. Sisanya sebanyak 15.6% atau 14 responden memilih kurang setuju, 12.2% atau 11 responden memilih tidak setuju, dan sisanya 3.3% atau 3 responden memilih sangat tidak setuju.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi self enhancing humor* sebesar 3.537, dimana nilai ini ada pada kategori tinggi seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Dari garis kontinum, bahwa secara umum frekuensi penggunaan *self enhancing humor* dalam kepemimpinan atasan tinggi. *Head of Departement* dari 90 responden pada PT Bakrie Telecom Tbk sering menggunakan humor untuk memotivasi dan menyemangati dirinya sendiri ketika menghadapi pekerjaan yang mendesak atau ketika harus bekerja sendirian. Para *Head of Department* ini juga sering menggunakan humor untuk menghibur dirinya sendiri apabila sedang tertekan.

## 2. Humor Positif – *Affiliate Humor*

Dimensi yang kedua dari humor positif kepemimpinan atasan adalah *affiliate humor*, yaitu humor positif yang digunakan oleh atasan terhadap orang lain, yang memiliki maksud positif untuk menghibur, memotivasi dan membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan. Berikut ini tabel frekuensi dari jawaban responden untuk dimensi *affiliate humor*.

**Tabel 4.15**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi *Affiliate Humor***

| No | Pertanyaan   | 1           | 2             | 3             | 4             | 5             | Mean   |
|----|--|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| 1  | Ketika atasan sedang memberikan arahan dalam kondisi yang cukup genting, atasan menggunakan humor untuk dapat mencairkan ketegangan. | 0<br>(0%)   | 12<br>(13.3%) | 13<br>(14.4%) | 59<br>(65.6%) | 6<br>(6.7%)   | 3.6556 |
| 2  | Humor yang dilontarkan atasan membuat orang lain merasa terhibur.  | 0<br>(0%)   | 3<br>(3.3%)   | 22<br>(24.4%) | 52<br>(57.8%) | 13<br>(14.4%) | 3.8333 |
| 3  | Atasan sering melemparkan humor setelah dirinya memberikan peringatan atas kesalahan   | 1<br>(1.1%) | 13<br>(14.4%) | 31<br>(34.4%) | 44<br>(48.9%) | 1<br>(1.1%)   | 3.3444 |

|            |   |           |             |               |               |               |        |
|------------|---|-----------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------|
|            | bawahannya.   |           |             |               |               |               |        |
| 4          | Atasan sering terlibat bersenda gurau dengan bawahannya.                    | 0<br>(0%) | 7<br>(7.8%) | 23<br>(25.6%) | 51<br>(56.7%) | 9<br>(10.0%)  | 3.6889 |
| 5          | Atasan sering menggunakan humor untuk dapat memotivasi bawahannya.          | 0<br>(0%) | 7<br>(7.8%) | 21<br>(23.3%) | 50<br>(55.6%) | 12<br>(13.3%) | 3.7444 |
| 6          | Atasan menggunakan humor untuk dapat terlibat percakapan dengan bawahannya. | 0<br>(0%) | 6<br>(6.7%) | 9<br>(10.0%)  | 62<br>(68.9%) | 13<br>(14.4%) | 3.9111 |
| Total Mean |   | 3.696     |             |               |               |               |        |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Pada dimensi ini dibagi terdapat enam indikator, pada indikator pertama (HP4) karyawan yang sangat setuju dengan pernyataan bahwa ketika atasan sedang memberikan arahan dalam kondisi yang cukup genting, atasan menggunakan humor untuk dapat mencairkan ketegangan ada sebanyak 6.7% atau sebanyak 6 responden. Sedangkan yang memilih pernyataan setuju ada sebanyak 65.6% atau sebanyak 59 responden. Sisanya sebanyak 14.4% atau 13 responden memilih kurang setuju, dan 13.3% atau 12 responden memilih tidak setuju.

Untuk indikator yang kedua (HP5) adalah pernyataan humor yang dilontarkan atasan membuat orang lain merasa terhibur. Sejumlah 14.4% atau sebanyak 13 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 57.8% atau sebanyak 52 responden memilih setuju. Sisanya sebanyak 24.4% atau 22 responden memilih kurang setuju, dan 3.3% atau 3 responden memilih tidak setuju.

Untuk indikator ketiga (HP6) yaitu pernyataan atasan sering melemparkan humor setelah dirinya memberikan peringatan atas kesalahan bawahannya. Sejumlah 1.1% atau sebanyak 1 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 48.9% atau sebanyak 44 responden memilih setuju. Sisanya sebanyak 34.4% atau

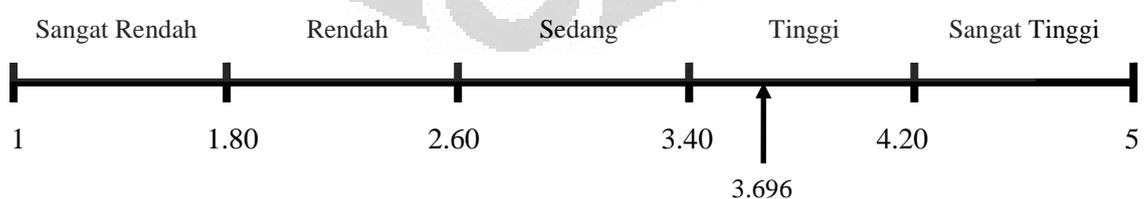
31 responden memilih kurang setuju, 14.4% atau 13 responden memilih tidak setuju dan 1.1% atau 1 responden memilih tidak setuju.

Untuk indikator keempat (HP7) yaitu pernyataan atasan sering terlibat bersenda gurau dengan bawahannya. Sejumlah 10% atau 9 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 56.7% atau sebanyak 51 responden memilih setuju. Sisanya sebanyak 25.6% atau 23 responden memilih kurang setuju dan 7.8% atau 7 responden memilih tidak setuju.

Untuk indikator kelima (HP8) yaitu pernyataan atasan sering menggunakan humor untuk dapat memotivasi bawahannya. Sejumlah 13.3% atau 12 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 55.6% atau sebanyak 50 responden memilih setuju. Sisanya sebanyak 23.3% atau 21 responden memilih kurang setuju dan 7.8% atau 7 responden memilih tidak setuju.

Untuk indikator keenam (HP9) yaitu pernyataan atasan menggunakan humor untuk dapat terlibat percakapan dengan bawahannya. Sejumlah 4.4% atau 4 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 16.7% atau sebanyak 15 responden memilih setuju. Sebanyak 48.9% atau 44 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 25.6% atau 23 responden memilih tidak setuju dan 4.4% atau 4 responden memilih sangat tidak setuju.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi affiliate humor* sebesar 3.696, dimana nilai ini ada pada kategori tinggi seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Secara umum frekuensi penggunaan *affiliate humor* oleh *Head of Department* dari 90 responden pada PT Bakrie Telecom Tbk tinggi. Atasan sering menggunakan humor untuk dapat mencairkan ketegangan ketika sedang memberikan arahan dalam situasi yang genting. Humor yang dilontarkan atasan sering membuat orang

lain terhibur. Atasan juga sering terlibat bersenda gurau dengan bawahannya. Humor juga sering digunakan oleh atasan untuk dapat memotivasi dan terlibat percakapan dengan bawahannya. Selain itu atasan juga menggunakan humor setelah dirinya memberikan peringatan terhadap bawahannya, dengan frekuensi sedang.

### 3. Humor Negatif – *Aggressive Humor*

Dimensi berikutnya merupakan dimensi humor negatif. Humor negatif yang pertama adalah *aggressive humor*, yaitu humor negatif yang ditujukan kepada orang lain dimana penggunaan *aggressive humor* ini dapat mengganggu atau menyinggung perasaan orang lain. Berikut ini tabel frekuensi dari jawaban responden untuk dimensi *aggressive humor*.

**Tabel 4.16**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi *Aggressive Humor***

| No | Pertanyaan   | 1             | 2             | 3             | 4             | 5           | Mean   |
|----|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|--------|
| 1  | Atasan sering membuat humor yang terdengar lebih sebagai sindiran.                       | 4<br>(4.4%)   | 23<br>(25.6%) | 44<br>(48.9%) | 15<br>(16.7%) | 4<br>(4.4%) | 2.9111 |
| 2  | Atasan tidak terlalu peduli bagaimana penerimaan orang lain ketika menceritakan lelucon. | 7<br>(7.8%)   | 19<br>(21.1%) | 43<br>(47.8%) | 17<br>(18.9%) | 4<br>(4.4%) | 2.9111 |
| 3  | Atasan pernah melontarkan gurauan yang dapat menyinggung perasaan orang lain.            | 11<br>(12.2%) | 19<br>(21.1%) | 32<br>(35.6%) | 23<br>(25.6%) | 5<br>(5.6%) | 2.9111 |
| 4  | Atasan pernah melemparkan humor yang berkaitan dengan                                    | 7<br>(7.8%)   | 23<br>(25.6%) | 27<br>(30.0%) | 33<br>(36.7%) | 0<br>(0%)   | 2.9556 |

|            |  |             |               |               |               |             |       |
|------------|--|-------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------|
|            | hal sensitif.  |             |               |               |               |             |       |
| 5          | Atasan pernah menggunakan humor untuk menyindir bawahannya yang melakukan kesalahan. | 3<br>(3.3%) | 15<br>(16.7%) | 37<br>(41.1%) | 29<br>(32.2%) | 6<br>(6.7%) | 3.222 |
| Total Mean |  | 2.9822      |               |               |               |             |       |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Pada dimensi ini dibagi terdapat lima indikator, pada indikator pertama (HN1) yaitu pernyataan bahwa atasan sering membuat humor yang terdengar lebih sebagai sindiran. Pada indikator pertama ini ada sebanyak 4.4% atau 4 responden memilih sangat tidak setuju. 25.6% atau 23 responden memilih tidak setuju. 48.9% atau 44 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 16.7% atau 15 responden memilih setuju, dan 4.4% atau 4 responden memilih sangat setuju.

Untuk indikator yang kedua (HN2) adalah pernyataan atasan tidak peduli bagaimana penerimaan orang lain ketika menceritakan lelucon. Sejumlah 7.8% atau 7 responden memilih sangat tidak setuju. 21.1% atau 19 responden memilih tidak setuju. 47.8% atau 43 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 18.9% atau 17 responden memilih setuju dan 4.4% atau 4 responden memilih sangat setuju.

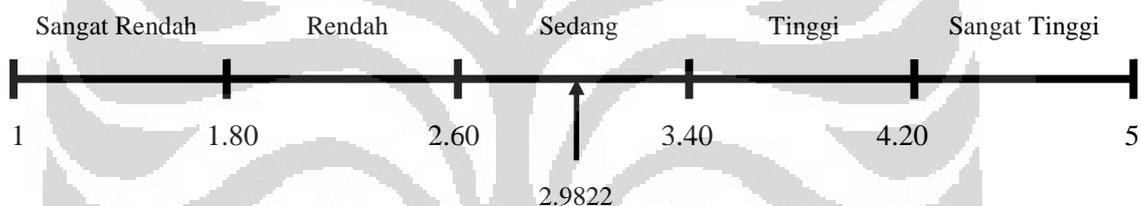
Untuk indikator ketiga (HN3) yaitu pernyataan atasan pernah melontarkan gurauan yang dapat menyinggung perasaan orang lain. Sebanyak 12.2% atau 11 responden memilih sangat tidak setuju. 21.1% atau 19 responden memilih tidak setuju. 35.6% atau 32 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 25.6% atau 23 responden memilih setuju dan 5.6% atau 5 responden memilih sangat setuju.

Untuk indikator keempat (HN4) yaitu pernyataan atasan pernah melemparkan humor yang berkaitan dengan hal sensitif. Sebanyak 7.8% atau 7 responden memilih sangat tidak setuju. 25.6% atau 23 responden memilih tidak setuju.

30.0% atau 27 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 36.7% atau 33 responden memilih setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator kelima (HN5) yaitu pernyataan atasan pernah menggunakan humor untuk menyindir bawahannya yang melakukan kesalahan. Sebanyak 3.3% atau 3 responden memilih sangat tidak setuju. 16.7% atau 15 responden memilih tidak setuju. 41.1% atau 37 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 32.2% atau 29 responden memilih setuju dan 6.7% atau 6 responden memilih sangat setuju.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi aggressive humor* sebesar 2.9822, dimana nilai ini ada pada kategori sedang seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Secara umum frekuensi penggunaan *aggressive humor* dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) dari 90 responden PT Bakrie Telecom Tbk sedang. Atasan cukup sering membuat humor yang terdengar lebih sebagai sindiran. Sebagian atasan juga tidak peduli bagaimana penerimaan orang lain ketika menceritakan lelucon. Atasan juga pernah melemparkan humor yang berkaitan dengan hal-hal sensitif dan pernah menggunakan humor untuk menyindir bawahannya yang melakukan kesalahan, walaupun frekuensinya tidak sering.

#### 4. Humor Negatif – *Self Defeating Humor*

Dimensi berikutnya merupakan dimensi humor negatif. Humor negatif yang kedua adalah *self defeating humor*, yaitu humor negatif yang penggunaannya untuk diri sendiri, dan dapat menurunkan keterampilan kepemimpinan. Berikut ini tabel frekuensi dari jawaban responden untuk dimensi *self defeating humor*.

**Tabel 4.17**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi *Self Defeating Humor***

| No         | Pertanyaan   | 1             | 2             | 3             | 4           | 5           | Mean   |
|------------|--|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|--------|
| 1          | Atasan pernah membuat humor tentang dirinya sendiri sehingga terkesan merendahkan diri sendiri didepan orang lain. | 17<br>(18.9%) | 33<br>(36.7%) | 40<br>(44.4%) | 0<br>(0.0%) | 0<br>(0.0%) | 2.2556 |
| 2          | Atasan pernah melontarkan humor yang dapat membuat bawahan kehilangan kepercayaan bawahan terhadap atasan.         | 18<br>(20.0%) | 29<br>(32.2%) | 38<br>(42.2%) | 5<br>(5.6%) | 0<br>(0.0%) | 2.3333 |
| 3          | Atasan pernah membuat dirinya sebagai bahan tertawaan orang lain.  | 17<br>(18.9%) | 28<br>(31.1%) | 38<br>(42.2%) | 7<br>(7.8%) | 0<br>(0.0%) | 2.3889 |
| Total Mean |  | 2.325         |               |               |             |             |        |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

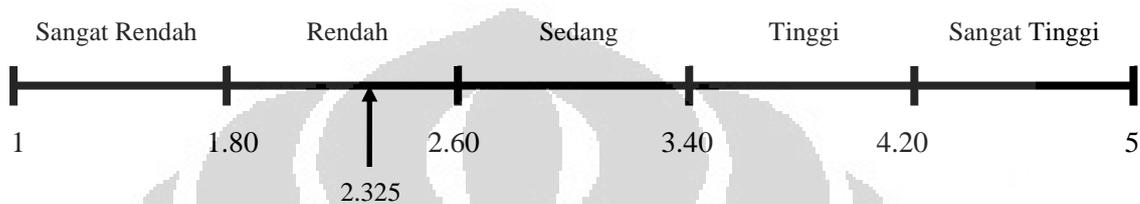
Pada dimensi ini dibagi terdapat tiga indikator, pada indikator pertama (HN6) yaitu pernyataan bahwa atasan pernah membuat humor tentang dirinya sendiri yang terkesan merendahkan diri sendiri didepan orang lain. Pada indikator pertama ini ada sebanyak 18.9% atau 17 responden memilih sangat tidak setuju. 36.7% atau 33 responden memilih tidak setuju. Sisanya sebanyak 44.4% atau 40 responden memilih kurang setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator yang kedua (HN7) adalah pernyataan atasan pernah melontarkan humor yang dapat membuat bawahan kehilangan kepercayaan terhadap atasan. Sejumlah 20.0% atau 18 responden memilih sangat tidak setuju. 32.2% atau 29 responden memilih tidak setuju. Sisanya sebanyak 42.2% atau 38 responden memilih kurang setuju dan 5.6% atau 5 responden memilih setuju.

Untuk indikator ketiga (HN8) yaitu pernyataan atasan pernah membuat dirinya sebagai bahan tertawaan orang lain. Sejumlah 18.9% atau 17 responden memilih

sangat tidak setuju. 31.1% atau 28 responden memilih tidak setuju. 42.2% atau 38 responden memilih kurang setuju dan 7.8% atau 7 responden memilih setuju terhadap pernyataan ini.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi aggressive humor* sebesar 2.9822, dimana nilai ini ada pada kategori rendah seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Secara umum frekuensi penggunaan *self defeating humor* dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) dari 90 responden PT Bakrie Telecom Tbk rendah yang berarti bahwa penggunaan humor negatif terhadap diri sendiri sangat jarang dilakukan oleh atasan. Atasan jarang membuat humor tentang dirinya sendiri yang dapat menurunkan penilaian bawahan terhadap atasan. Atasan juga jarang melontarkan humor yang dapat membuat bawahan kehilangan kepercayaan atasan. Serta atasan jarang membuat dirinya sebagai bahan tertawaan orang lain.

Dari hasil analisis variabel penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan diatas, skor jawaban responden, skor rata-rata jawaban responden secara keseluruhan dapat dilihat pada table 4.18 dibawah ini:

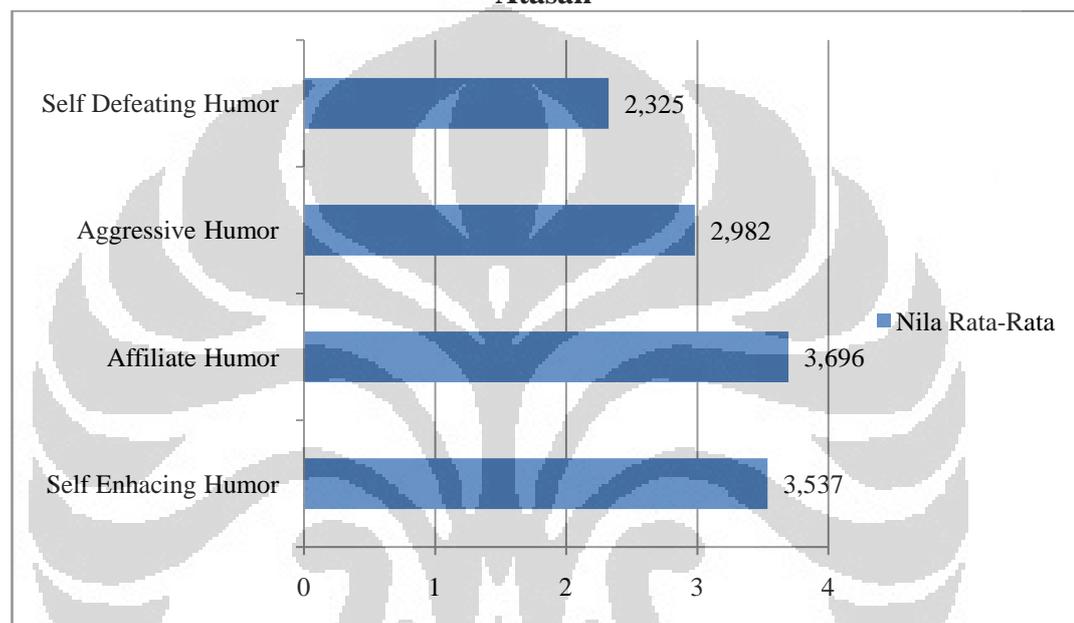
**Tabel 4.18**  
**Hasil Jawaban Responden Pada Dimensi Penggunaan Humor Dalam**  
**Kepemimpinan Atasan**  
**n = 90**

| Dimensi                                     | Mean  | Kategori |
|---|-------|----------|
| Humor Positif – <i>Self Enhacing Humor</i>  | 3.537 | Tinggi   |
| Humor Positif – <i>Affiliate Humor</i>      | 3.696 | Tinggi   |
| Humor Negatif – <i>Aggressive Humor</i>     | 2.982 | Sedang   |
| Humor Negatif – <i>Self Defeating Humor</i> | 2.325 | Rendah   |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Dari hasil penelitian pada variabel penggunaan humor dalam kepemimpinan diatas terlihat untuk penggunaan humor positif-*self enhancing humor* dan humor positif-*affiliate humor* oleh atasan (*Head of Department*) tinggi. Sedangkan penggunaan humor negative-*aggressive humor* ada pada tingkatan sedang, dan penggunaan humor negatif-*self defeating humor* ada pada tingkatan rendah.

**Gambar 4.2**  
**Grafik Skor Rata-Rata Dimensi Penggunaan Humor Dalam Kepemimpinan Atasan**



Sumber : Data penelitian diolah

Berdasarkan gambar grafik 4.2 diatas dapat dilihat bahwa penggunaan humor oleh atasan dari 90 responden yang paling tinggi ada pada dimensi *affiliate humor* dengan skor rata-rata 3.696 yang berarti bahwa atasan sering menggunakan humor positif terhadap orang lain, khususnya bawahannya. Humor positif digunakan diantaranya bertujuan untuk mencairkan ketegangan dalam bekerja, memotivasi bawahan, atau untuk dapat terlibat percakapan dengan bawahan. Sedangkan penggunaan humor tertinggi kedua yaitu dimensi *self enhancing humor* dengan skor rata-rata 3.537 yang berarti bahwa atasan sering menggunakan humor positif untuk dirinya sendiri dengan tujuan memotivasi, menyemangati dan menghibur diri sendiri dalam menghadapi situasi pekerjaan yang mendesak. Dimensi *aggressive humor* menempati urutan ketiga dari jenis humor yang paling sering digunakan

atasan dengan skor rata-rata 2.982 yang berarti bahwa atasan cukup sering menggunakan *aggressive humor* terhadap bawahannya, biasanya humor yang digunakan bersifat sindiran, atau dapat juga berkaitan dengan hal yang sensitif. Penggunaan humor ini dapat menyinggung bawahan. Sedangkan penggunaan humor terendah ada pada dimensi *self defeating humor* dengan skor rata-rata 2.325 yang berarti bahwa atasan jarang membuat humor tentang dirinya sendiri atau menjadikan dirinya sendiri objek tertawaan orang lain, dikarenakan humor ini dapat membuat bawahan kehilangan kepercayaan dan menurunkan penilaian bawahan terhadap atasan.

Hasil analisis mengenai penggunaan humor atasan pada PT Bakrie Telecom Tbk kurang lebih sesuai dengan informasi yang didapat penulis dari bagian HRD mengenai suasana kerja pada perusahaan tersebut. Jika mengaju kepada konteks pekerjaan, tentunya suasana kerja harus formal, misalnya dalam tutur bahasa di email, berpakaian dan lain sebagainya. Namun dalam konteks interaksi antara rekan satu tim, selama ini di BTEL terjadi hubungan yang cukup informal, dimana sering juga digunakan humor di tempat kerja. Humor sering digunakan baik pada lingkungan rekan kerja satu tim, maupun dengan tim yang lain, termasuk antara atasan dan bawahan. Hal ini dilakukan agar hubungan karyawan satu sama lainnya tidak terlalu kaku. Bahkan humor digunakan disetiap level jabatan. Jadi humor tidak hanya digunakan antara karyawan pada level yang sama, misalnya antara sesama staf, tetapi juga dapat dari staf ke Manager, bahkan staf ke GM atau sebaliknya. Tentunya diusahakan humor yang digunakanpun bukan humor yang bersifat negatif, yang dapat merusak hubungan pertemanan maupun hubungan profesional dalam bekerja.

#### **4.3.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Atasan – Bawahan PT Bakrie Telecom Tbk.**

Berikut ini akan dijelaskan mengenai hubungan atasan – bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk. Pada penelitian ini terdapat empat dimensi yang menggambarkan hubungan atasan – bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk. Dimensi yang pertama adalah *affect*, yaitu merupakan afeksi timbal balik yang dimiliki atasan dengan bawahan yang didasarkan oleh ketertarikan secara pribadi. Dimensi yang kedua

adalah *loyalty*, yaitu ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal dari anggota hubungan atasan-bawahan. Dimensi ketiga adalah *contribution* yaitu merupakan persepsi dari tingkat aktivitas orientasi kerja setiap anggota dalam hubungan kerja atasan-bawahan. Sedangkan dimensi terakhir yaitu *professional respect*, yaitu merupakan persepsi pada tingkat dimana setiap anggota dalam hubungan membentuk suatu reputasi baik itu di dalam atau diluar organisasi. Penjelasan dilakukan dengan menggunakan skor nilai jawaban responden dan penjabarannya adalah sebagai berikut.

### 1. *Affect*

**Tabel 4.19**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi *Affect***

| No         | Pertanyaan  | 1           | 2             | 3             | 4             | 5             | Mean   |
|------------|---|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| 1          | Bawahan menyukai kepribadian atasan                                       | 0<br>(0.0%) | 10<br>(11.1%) | 18<br>(20.0%) | 55<br>(61.1%) | 7<br>(7.8%)   | 3.6556 |
| 2          | Atasan adalah tipe orang yang menyenangkan untuk dijadikan seorang teman. | 2<br>(2.2%) | 8<br>(8.9%)   | 15<br>(16.7%) | 59<br>(65.6%) | 6<br>(6.7%)   | 3.6556 |
| 3          | Bekerja dengan atasan sangat menyenangkan.                                | 3<br>(3.3%) | 6<br>(6.7%)   | 16<br>(17.8%) | 55<br>(61.1%) | 10<br>(11.1%) | 3.7000 |
| 4          | Bawahan mengetahui apa yang disukai atasan                                | 0<br>(0.0%) | 7<br>(7.8%)   | 8<br>(8.9%)   | 69<br>(76.7%) | 6<br>(6.7%)   | 3.8222 |
| 5          | Bawahan mengetahui apa yang tidak disukai atasan                          | 0<br>(0.0%) | 7<br>(7.8%)   | 10<br>(11.1%) | 67<br>(74.4%) | 6<br>(6.7%)   | 3.8000 |
| Total Mean |   | 3.7267      |               |               |               |               |        |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Pada dimensi ini dibagi terdapat lima indikator, pada indikator pertama (HAB1) yaitu pernyataan bawahan menyukai kepribadian atasan. Pada indikator pertama

ini ada sebanyak 7.8% atau 7 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 61.1% atau 55 responden memilih setuju. 20.0% atau 18 responden memilih kurang setuju dan sisanya sebanyak 11.1% atau 10 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

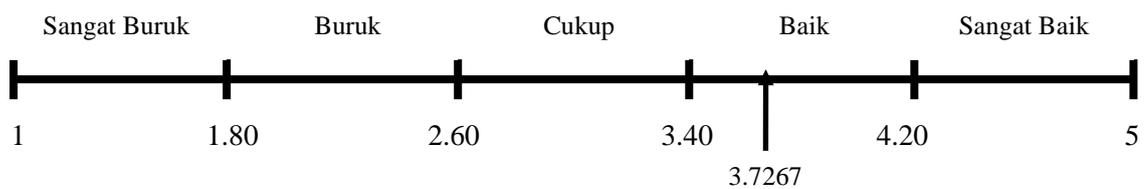
Untuk indikator yang kedua (HAB2) adalah pernyataan atasan adalah tipe orang yang menyenangkan untuk dijadikan seorang teman. Sejumlah 6.7% atau 6 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 65.6% atau 59 responden memilih setuju. 16.7% atau 15 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 8.9% atau 8 responden memilih tidak setuju dan 2.2% atau 2 responden memilih sangat tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator ketiga (HAB3) yaitu pernyataan bekerja dengan atasan sangat menyenangkan. Sejumlah 11.1% atau 10 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 61.1% atau 55 responden memilih setuju. 17.8% atau 16 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 6.7% atau 6 responden memilih tidak setuju dan 3.3% atau 3 responden memilih sangat tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator keempat (HAB4) yaitu pernyataan bahwa bawahan mengetahui apa yang disukai atasan. Sejumlah 6.7% atau 6 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 76.7% atau 69 responden memilih setuju. 8.9% atau 8 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 7.8% atau 7 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator kelima (HAB5) yaitu pernyataan bawahan mengetahui apa yang tidak disukai atasan. Sejumlah 6.7% atau 6 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 74.4% atau 67 responden memilih setuju. 11.1% atau 10 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 7.8% atau 7 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi affect* sebesar 3.7267, dimana nilai ini ada pada kategori baik seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Secara umum hubungan *affect* (ketertarikan secara pribadi) antara atasan-bawahan dari 90 responden dengan atasannya sudah baik. Bawahan menyukai kepribadian atasan karena atasan dianggap sebagai orang yang menyenangkan untuk dijadikan seorang teman. Menurut bawahan, bekerja dengan atasan juga sangat menyenangkan. Bawahan juga mengetahui apa yang disukai dan tidak disukai oleh atasan sebagai indikator bahwa hubungan antara bawahan dan atasan memang baik.

## 2. *Loyalty*

**Tabel 4.20**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi *Loyalty***

| No         | Pertanyaan  | 1           | 2           | 3             | 4             | 5             | Mean   |
|------------|---|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| 1          | Atasan membela bawahan apabila terdapat permasalahan dalam pekerjaan. | 0<br>(0.0%) | 5<br>(5.6%) | 16<br>(17.8%) | 61<br>(67.8%) | 8<br>(8.9%)   | 3.8000 |
| 2          | Bawahan mendukung keputusan yang atasan buat.                         | 0<br>(0.0%) | 2<br>(2.2%) | 5<br>(5.6%)   | 67<br>(75.4%) | 16<br>(17.8%) | 4.0778 |
| 3          | Bawahan mempercayai atasan sepenuhnya.                                | 0<br>(0.0%) | 7<br>(7.8%) | 27<br>(30.0%) | 51<br>(56.7%) | 5<br>(5.6%)   | 3.6000 |
| 4          | Bawahan dipercaya atasan untuk memegang rahasianya.                   | 1<br>(1.1%) | 4<br>(4.4%) | 20<br>(22.2%) | 58<br>(64.4%) | 7<br>(7.8%)   | 3.7333 |
| 5          | Atasan memberikan dukungan terhadap pekerjaan bawahan.                | 0<br>(0.0%) | 6<br>(6.7%) | 1<br>(1.1%)   | 66<br>(73.3%) | 17<br>(18.9%) | 4.0444 |
| Total Mean |   | 3.8511      |             |               |               |               |        |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Pada dimensi ini dibagi terdapat lima indikator, pada indikator pertama (HAB6) yaitu pernyataan atasan membela bawahan apabila terdapat permasalahan dalam

pekerjaan. Pada indikator pertama ini ada sebanyak 8.9% atau 8 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 67.8% atau 61 responden memilih setuju. 17.8% atau 16 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 5.6% atau 5 responden memilih pernyataan tidak setuju.

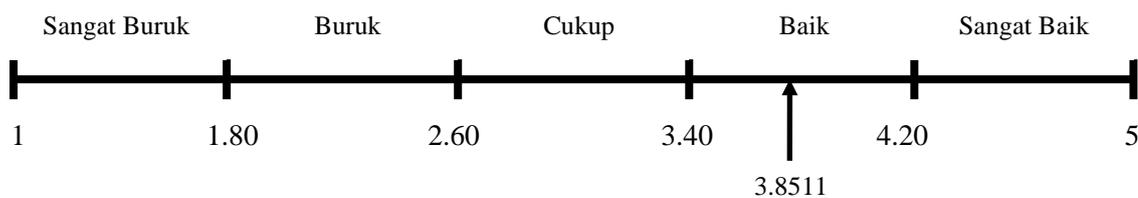
Untuk indikator yang kedua (HAB7) adalah bawahan mendukung keputusan yang atasan buat. Sejumlah 17.8% atau 16 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 74.4% atau 67 responden memilih setuju. 5.6% atau 5 responden memilih kurang setuju. Sisanya 2.2% atau 2 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator ketiga (HAB8) yaitu pernyataan bawahan mempercayai atasan sepenuhnya. Sejumlah 5.6% atau 5 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 56.7% atau 51 responden memilih setuju. 30.0% atau 27 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 7.8% atau 7 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator keempat (HAB9) yaitu bawahan dipercaya atasan untuk memegang rahasianya. Sejumlah 7.8% atau 7 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 64.4% atau 58 responden memilih setuju. 22.2% atau 20 responden memilih kurang setuju. Sisanya 4.4% atau 4 responden memilih tidak setuju dan 1.1% atau 1 responden memilih sangat tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator kelima (HAB10) yaitu pernyataan atasan memberikan dukungan terhadap pekerjaan bawahan. Sejumlah 18.7% atau 17 responden memilih sangat setuju. 73.3% atau 66 responden memilih setuju. 1.1% atau 1 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 6.7% atau 6 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi loyalty* sebesar 3.8511, dimana nilai ini ada pada kategori baik seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Secara umum hubungan loyalitas 90 responden dengan atasannya sudah baik. Atasan memberikan dukungan dan membela bawahan apabila terdapat permasalahan dalam pekerjaan. Bawahan juga mendukung keputusan dan mempercayai atasan sepenuhnya. Begitu juga sebaliknya bawahan dipecaya atasan untuk memegang rahasiannya.

### 3. *Contribution*

**Tabel 4.21**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi *Contribution***

| No         | Pertanyaan  | 1           | 2           | 3             | 4             | 5             | Mean   |
|------------|---|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| 1          | Atasan berusaha membuat bawahan maju diperusahaan ini.                      | 0<br>(0.0%) | 3<br>(3.3%) | 3<br>(3.3%)   | 66<br>(73.3%) | 18<br>(20.0%) | 4.1000 |
| 2          | Atasan berkomitmen mendukung bawahan dalam pekerjaan                        | 0<br>(0.0%) | 6<br>(6.7%) | 10<br>(11.1%) | 54<br>(60.0%) | 20<br>(22.2%) | 3.9778 |
| 3          | Atasan siap membantu jika bawahan mengalami kesulitan dalam pekerjaan.      | 0<br>(0.0%) | 3<br>(3.3%) | 8<br>(8.9%)   | 61<br>(76.8%) | 18<br>(20.0%) | 4.0444 |
| 4          | Bawahan berusaha sebaik mungkin untuk memenuhi tugas yang diberikan atasan. | 0<br>(0.0%) | 1<br>(1.1%) | 4<br>(4.4%)   | 45<br>(50.0%) | 40<br>(44.4%) | 4.3778 |
| Total Mean |   | 4.125       |             |               |               |               |        |

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Pada dimensi ini dibagi terdapat empat indikator, pada indikator pertama (HAB11) yaitu pernyataan atasan berusaha membuat bawahan maju di perusahaan ini.. Pada indikator pertama ini ada sebanyak 20.0% atau 18 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 73.3% atau 66 responden memilih setuju. 3.3%

atau 3 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 3.3% atau 3 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator yang kedua (HAB12) adalah atasan berkomitmen mendukung bawahan dalam pekerjaan.. Sejumlah 22.2% atau 20 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 60% atau 54 responden memilih setuju. 11.1% atau 10 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 6.7% atau 6 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator ketiga (HAB13) yaitu pernyataan atasan siap membantu jika bawahan mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Sejumlah 20.0% atau 18 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 67.8% atau 61 responden memilih setuju. 8.9% atau 8 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 3.3% atau 3 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator keempat (HAB14) yaitu bawahan berusaha sebaik mungkin untuk memenuhi tugas yang diberikan atasan. Sejumlah 44.4% atau 40 persen memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 50.0% atau 45 responden memilih setuju. 4.4% atau 4 responden memilih kurang setuju. Sisanya 1.1% atau 1 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi contribution* sebesar 4.125, dimana nilai ini ada pada kategori tinggi seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Secara umum kontribusi yang terjadi dalam hubungan atasan-bawahan sudah baik. Atasan berkomitmen dan berusaha membuat bawahan maju di perusahaan. Atasan juga siap membantu jika bawahan mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Sebagai kontribusinya bawahan berusaha sebaik mungkin memenuhi tugas yang diberikan atasan.

#### 4. *Professional Respect*

**Tabel 4.22**  
**Jawaban Responden Untuk Dimensi *Professional Respect***

| No         | Pertanyaan   | 1           | 2           | 3           | 4             | 5             | Mean   |
|------------|--|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|--------|
| 1          | Bawahan percaya dengan kemampuan yang dimiliki atasan.                 | 0<br>(0.0%) | 1<br>(1.1%) | 8<br>(8.9%) | 64<br>(71.1%) | 17<br>(18.9%) | 4.0778 |
| 2          | Bawahan percaya dengan pengetahuan yang dimiliki atasan.               | 0<br>(0.0%) | 3<br>(3.3%) | 9<br>(9.9%) | 58<br>(64.4%) | 20<br>(22.2%) | 4.0556 |
| 3          | Atasan merupakan orang yang professional dibidangnya.                  | 0<br>(0.0%) | 2<br>(2.2%) | 6<br>(6.7%) | 61<br>(67.8%) | 21<br>(23.3%) | 4.1222 |
| 4          | Atasan menghargai kemampuan bawahan dalam bekerja secara professional. | 0<br>(0.0%) | 0<br>(0.0%) | 7<br>(7.8%) | 62<br>(68.9%) | 21<br>(23.3%) | 4.1556 |
| Total Mean |  | 4.1028      |             |             |               |               |        |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Pada dimensi ini dibagi terdapat empat indikator, pada indikator pertama (HAB15) yaitu pernyataan bawahan percaya dengan kemampuan yang dimiliki atasan. Pada indikator pertama ini ada sebanyak 18.9% atau 17 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 71.1% atau 64 responden memilih setuju. 8.9% atau 8 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 1.1% atau 1 responden memilih tidak setuju.

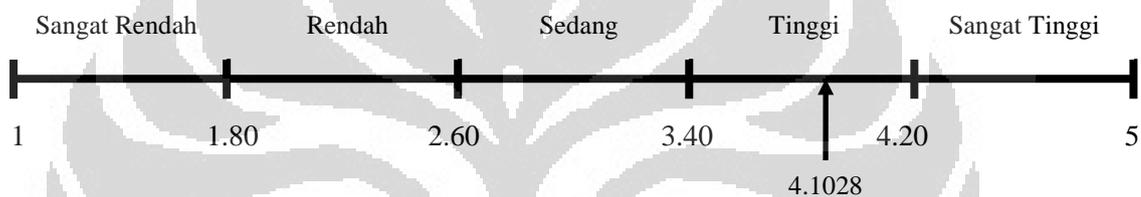
Untuk indikator yang kedua (HAB16) adalah bawahan percaya dengan pengetahuan yang dimiliki atasan. Sejumlah 22.2% atau 20 responden memilih sangat setuju. 64.4% atau 58 responden memilih setuju. 10.0% atau 9 responden memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 3.3% atau 3 responden memilih tidak setuju.

Untuk indikator ketiga (HAB17) yaitu atasan merupakan orang yang professional dibidangnya. Sejumlah 23.3% atau 21 responden memilih sangat setuju terhadap pernyataan ini. 67.8% atau 61 responden memilih setuju. 6.7% atau 6 responden

memilih kurang setuju. Sisanya sebanyak 2.2% atau 2 responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan ini.

Untuk indikator keempat (HAB18) yaitu atasan menghargai kemampuan bawahan dalam bekerja secara profesional. Sejumlah 23.3% atau 21 responden memilih sangat setuju. 68.9% atau 62 responden memilih setuju. Sisanya sebanyak 7.8% atau 7 responden memilih kurang setuju terhadap pernyataan ini.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata jawaban responden terhadap tiga indikator pada *dimensi professional respect* sebesar 4.125, dimana nilai ini ada pada kategori tinggi seperti dapat dilihat pada garis kontinum dibawah ini:



Secara umum rasa *professional respect* yang terjadi dalam hubungan atasan-bawahan sudah baik. Bawahan percaya dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki atasan. Bawahan juga merasa bahwa atasan merupakan orang yang profesional di bidangnya. Sebaliknya bawahan juga merasa dihargai secara profesional atas kemampuannya dalam bekerja.

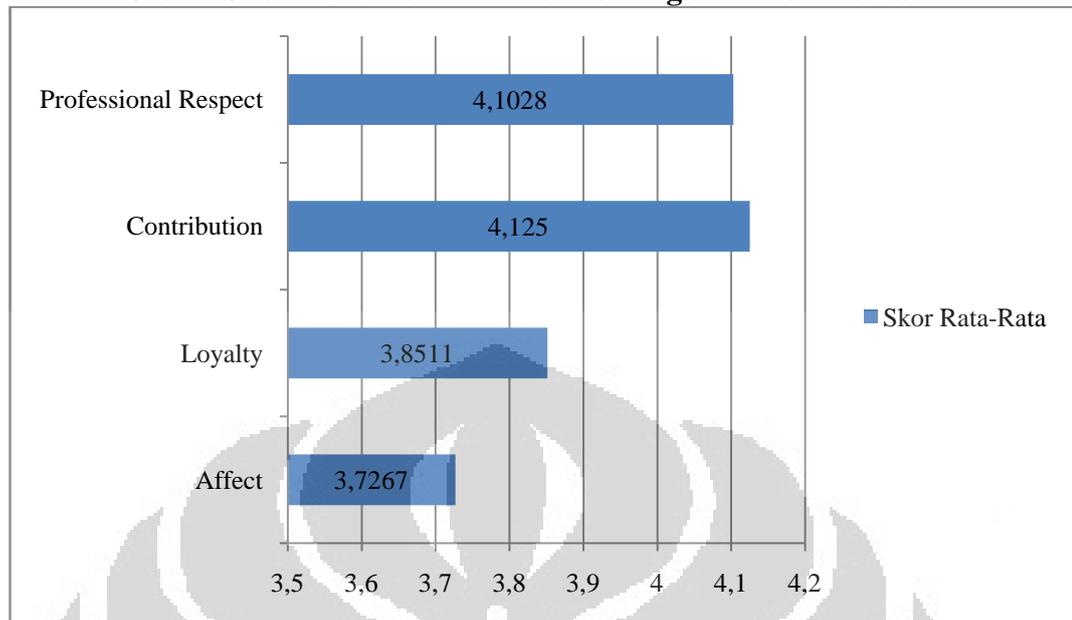
Dari hasil analisis variabel hubungan atasan - bawahan diatas, skor jawaban responden, skala jawaban responden dan prosentase jawaban responden secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.23 dibawah ini:

**Tabel 4.23**  
**Hasil Jawaban Responden Pada Dimensi Hubungan Atasan Bawahan**  
**n = 90**

| Dimensi             | Skor Rata-Rata | Kategori |
|---------------------|----------------|----------|
| <i>Affect</i>       | 3.7267         | Baik     |
| <i>Loyalty</i>      | 3.8511         | Baik     |
| <i>Contribution</i> | 4.125          | Baik     |
| <i>Professional</i> | 4.1028         | Baik     |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

**Gambar 4.3**  
**Grafik Skor Rata-Rata Dimensi Hubungan Atasan-Bawahan**



*Sumber : Data penelitian diolah*

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa dimensi *contributin* merupakan dimensi dari hubungan atasan-bawahan yang paling baik dengan skor rata-rata 4.125 yang artinya bawahan sudah merasa bahwa atasan dan bawahan telah memberikan kontribusi dengan baik satu sama lain terhadap pekerjaan yang diletakkan pada tujuan bersama. Dimensi kedua terbaik yaitu dimensi *professional respect* dengan skor rata-rata 4.1028 yang artinya bahwa bawahan *respect* terhadap kemampuan dan pengetahuan atasan, dan sebaliknya bawahan juga sudah merasa dihargai secara professional oleh atasan. Sedangkan dimensi *loyalty* memiliki skor rata-rata 3.8511 dimana artinya bahwa bawahan telah memiliki loyalitas yang baik terhadap atasan dengan mempercayai dan mendukung segala keputusan yang atasan buat, dan sebaliknya atasan mendukung, membela dan siap membantu bawahan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan.

### **4.3.3 Pengaruh Penggunaan Humor dalam Kepemimpinan Atasan Terhadap Hubungan Atasan Bawahan.**

Pada bagian ini, penulis akan membahas pengaruh penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan PT Bakrie Telecom (*Head of Department*) terhadap hubungan atasan – bawahan. Untuk analisis pengaruh penggunaan humor atasan

terhadap hubungan atasan-bawahan, penulis melakukan dua analisis, dikarenakan pada variabel penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan terdapat dua jenis humor yaitu humor positif yang terdiri dari *self enhancing humor* dan *affiliate humor* dan humor negatif yang terdiri dari *aggressive humor* dan *self defeating humor*. Analisis pertama adalah analisis pengaruh penggunaan humor positif atasan terhadap hubungan atasan-bawahan. Analisis kedua adalah analisis pengaruh penggunaan humor negatif atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

#### **4.3.3.1` Analisis Regresi Linier Sederhana**

Analisis regresi adalah analisis yang dipergunakan untuk melihat hubungan fungsional antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Berbicara mengenai pengaruh hubungan yang terjadi antar variabel harus merupakan hubungan yang fungsional, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai analisis pengaruh dengan syarat bahwa adanya hubungan kausalitas atau sebab akibat antara variabel bebas dengan variabel terikat didasarkan pada teori yang sudah terbukti kebenarannya.

Dalam penelitian ini pada variabel humor dalam kepemimpinan atasan terdapat humor positif dan humor negatif. Model analisis dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan. Serta untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

##### **a. Analisis Regresi Humor Positif dan Hubungan Atasan-Bawahan**

Penulis menggunakan *software* pendukung SPSS untuk menghitung regresi linear, adapun analisisnya dapat dilihat dalam tabel 4.24 dibawah ini:

**Tabel 4.24**  
**Analisis Regresi Linier Humor Positif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**  
**Coefficients**

| Model |               | Unstandardized Coefficient |              | Standardized Coefficients | t            | Sig.        |
|-------|---------------|----------------------------|--------------|---------------------------|--------------|-------------|
|       |               | B                          | Std. Error   | Beta                      |              |             |
| 1     | (Constant)    | <b>36,549</b>              | <b>4,446</b> |                           | <b>8,220</b> | <b>,000</b> |
|       | Humor Positif | <b>1,045</b>               | <b>,134</b>  | <b>,640</b>               | <b>7,806</b> | <b>,000</b> |

Dependent variabel Hubungan Atasan Bawahan

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Untuk menentukan ketepatan model linear yang digunakan dapat dengan membandingkan probabilitas (Sig) dengan taraf nyatanya (0,05 atau 0,01).

- Jika probabilitasnya  $> 0,05$  maka model ditolak.
- Jika probabilitasnya  $< 0,05$  maka model diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat probabilitas (Sig) adalah  $0,000 < 0,05$  berarti model diterima atau dapat disimpulkan bahwa bentuk persamaan linear tepat digunakan. Nilai probabilitas (Sig)  $0,000 < 0,05$  juga berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan antara humor positif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

#### b. Analisis Regresi Humor Negatif dan Hubungan Atasan-Bawahan

Penulis menggunakan *software* pendukung SPSS untuk menghitung regresi linear, adapun analisisnya dapat dilihat dalam tabel 4.25 dibawah ini:

**Tabel 4.25**  
**Analisis Regresi Linier Humor Negatif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**  
**Coefficients**

| Model |               | Unstandardized Coefficients |              | Standardized Coefficients | t             | Sig.        |
|-------|---------------|-----------------------------|--------------|---------------------------|---------------|-------------|
|       |               | B                           | Std. Error   | Beta                      |               |             |
| 1     | (Constant)    | <b>87,827</b>               | <b>3,117</b> |                           | <b>28,176</b> | <b>,000</b> |
|       | Humor Negatif | <b>-,778</b>                | <b>,138</b>  | <b>-,516</b>              | <b>-5,653</b> | <b>,000</b> |

Dependent variabel Hubungan Atasan Bawahan

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Untuk menentukan ketepatan model linear yang digunakan dapat dengan membandingkan probabilitas (Sig) dengan taraf nyatanya (0,05 atau 0,01).

- Jika probabilitasnya  $> 0,05$  maka model ditolak.
- Jika probabilitasnya  $< 0,05$  maka model diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat probabilitas (Sig) adalah  $0,000 < 0,05$  berarti model diterima atau dapat disimpulkan bahwa bentuk persamaan linear tepat digunakan. Nilai probabilitas (Sig)  $0,000 < 0,05$  juga berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan antara humor negatif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

#### 4.3.3.2 Analisis Korelasi Pearson

Analisis korelasi Pearson bertujuan untuk mengetahui seberapa erat hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, akan dianalisis seberapa erat pengaruh dari humor positif dan humor negatif yang digunakan oleh atasan (*Head of Department*) terhadap hubungan atasan-bawahan.

Kuat atau lemahnya hubungan kedua variabel ini ditunjukkan oleh suatu nilai yang disebut koefisien korelasi. Kriteria kuat lemahnya hubungan dikemukakan oleh Sugiyono dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.26**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi**  
**Koefisien Korelasi**

| <b>Interval Koefisien</b> | <b>Tingkat Hubungan</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| 0,80 – 1,000              | Korelasi Sangat Kuat    |
| 0,60 – 0,799              | Korelasi Kuat           |
| 0,40 – 0,599              | Korelasi Sedang         |
| 0,20 – 0,399              | Korelasi Rendah         |
| 0,00 – 0,199              | Korelasi Sangat Rendah  |

*Sumber : Sugiyono (2007:214)*

#### a. Analisis Korelasi Pearson Pengaruh Penggunaan Humor Positif Atasan Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan

Penulis menggunakan *software* pendukung SPSS untuk menghitung korelasi Pearson, adapun analisisnya dapat dilihat dalam tabel 4.27 dibawah ini:

**Table 4.27**  
**Hasil Perhitungan Korelasi Pearson Humor Positif Terhadap Hubungan**  
**Atasan-Bawahan**  
**Correlations**

|                                |                     | Humor Positif | Hubungan Atasan Bawahan |
|--------------------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>Humor Positif</b>           | Pearson Correlation | 1             | .640**                  |
|                                | Sig. (2-tailed)     |               | ,000                    |
|                                | N                   | 90            | 90                      |
| <b>Hubungan Atasan Bawahan</b> | Pearson Correlation | .640**        | 1                       |
|                                | Sig. (2-tailed)     | ,000          |                         |
|                                | N                   | 90            | 90                      |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17*

Perhitungan koefisien korelasi Pearson menghasilkan nilai sebesar 0,640 berdasarkan tabel 4.27 kriteria kuatnya hubungan dapat kita ketahui bahwa koefisien korelasi sebesar 0,640 yang berada pada rentang 0,60 dan 0,799 termasuk pada kategori kuat.

Berdasarkan perhitungan korelasi yang telah dilakukan penulis menyimpulkan bahwa humor positif yang digunakan atasan (*Head of Department*) dalam kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang kuat dengan hubungan atasan-bawahan.

**b. Analisis Korelasi Pearson Pengaruh Penggunaan Humor Negatif Atasan Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**

Penulis menggunakan *software* pendukung SPSS untuk menghitung korelasi Pearson, adapun analisisnya dapat dilihat dalam tabel 4.28 dibawah ini:

**Table 4.28**  
**Hasil Perhitungan Korelasi Pearson Humor Negatif Terhadap Hubungan**  
**Atasan-Bawahan**  
**Correlations**

|                      |                     | Humor Negatif | Hubungan Atasan Bawahan |
|----------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>Humor Negatif</b> | Pearson Correlation | 1             | -.516**                 |
|                      | Sig. (2-tailed)     |               | ,000                    |

|                                |                     |         |    |
|--------------------------------|---------------------|---------|----|
|                                | N                   | 90      | 90 |
| <b>Hubungan Atasan Bawahan</b> | Pearson Correlation | -.516** | 1  |
|                                | Sig. (2-tailed)     | ,000    |    |
|                                | N                   | 90      | 90 |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Perhitungan koefisien korelasi Pearson menghasilkan nilai sebesar -0,516 berdasarkan tabel 4.27 kriteria kuatnya hubungan dapat kita ketahui bahwa koefisien korelasi sebesar -0,514 yang berada pada rentang 0,40 dan 0,599 termasuk pada kategori sedang.

Berdasarkan perhitungan korelasi yang telah dilakukan penulis menyimpulkan bahwa humor negatif yang digunakan atasan (*Head of Department*) dalam kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif sedang dengan hubungan atasan-bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk.

#### 4.3.3.3 Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui bagaimana hubungan antara variabel X1 (Humor Positif) dan Y (Hubungan Atasan-Bawahan) dan antara variabel X2 (Humor Negatif) dan Y (Hubungan Atasan-Bawahan), selanjutnya mencari nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

##### a. Analisis Koefisien Determinasi Humor Positif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan

Penulis menggunakan *software* pendukung SPSS untuk menghitung analisis koefisien determinasi, adapun analisisnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.29**  
**Analisis Koefisien Determinasi**  
**Humor Positif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .640 <sup>a</sup> | ,409     | ,402              | 6,83225                    |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

**b. Analisis Koefisien Determinasi Humor Negatif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**

Penulis menggunakan *software* pendukung SPSS untuk menghitung analisis koefisien determinasi, adapun analisisnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.30**  
**Analisis Koefisien Determinasi**  
**Humor Negatif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .516 <sup>a</sup> | .266     | .258              | 7,61299                    |

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

**Tabel 4.31**  
**Interpretasi Koefisien Determinasi**

| Interval     | Tingkat Pengaruh                  |
|--------------|-----------------------------------|
| 0 % – 4 %    | Pengaruh rendah atau lemah sekali |
| 4 % – 16 %   | Pengaruh rendah tetapi pasti      |
| 16 % – 36 %  | Pengaruh cukup kuat               |
| 36 % – 64 %  | Pengaruh tinggi                   |
| 64 % – 100 % | Pengaruh sangat tinggi atau kuat  |

Sumber : Supranto (2001:19)

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SPSS 17

Dari informasi pada tabel 4.29 dan tabel 4.30 diperoleh nilai koefisien determinasi variabel humor positif dalam kepemimpinan atasan setelah disesuaikan terhadap hubungan atasan-bawahan sebesar 40,2%, dan 25.8% untuk variabel humor negatif dalam kepemimpinan atasan. Hal ini mengandung arti bahwa hubungan atasan-bawahan dipengaruhi penggunaan humor positif oleh atasan sebesar 40,2% memiliki pengaruh yang tinggi sedangkan sisanya sebesar 59,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini. Sedangkan hubungan atasan-bawahan dipengaruhi penggunaan humor negatif oleh atasan sebesar 25.8% memiliki pengaruh yang cukup kuat, sisanya sebesar 74.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis dalam penelitian ini.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Salah satu tahapan yang paling penting dalam melakukan analisis statistik dan tidak boleh terlewatkan adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis ini dilakukan sebagai pembuktian secara statistik bahwa benar adanya pengaruh humor positif yang digunakan atasan dan humor negatif yang digunakan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan pada PT Bakrie Telecom Tbk. Pengujian hipotesis statistik ini menggunakan statistik uji-t. Hipotesis statistik dari pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut :

$H_{o1} : \beta \leq 0$ , Penggunaan humor positif pimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan – bawahan

$H_{o2} : \beta \leq 0$ , Penggunaan humor negatif pimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan - bawahan

$H_{a1} : \beta > 0$ , Penggunaan humor positif pimpinan memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan - bawahan.

$H_{a2} : \beta > 0$ , Penggunaan humor negatif pimpinan memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan - bawahan.

Seperti yang telah disebutkan, untuk membuktikan hipotesis ini maka dilakukan perhitungan dengan statistik uji-t yang kemudian hasil perhitungan tersebut dibandingkan dengan nilai tabel t dengan derajat bebas  $n-2$  dan tingkat signifikansi sebesar alpha.

##### 1. Uji t

Untuk menguji hipotesis menggunakan rumus :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

dimana :

$b_1$  = Koefisien regresi

$Sb$  = Standar error koefisien regresi

Berdasarkan tabel analisis regresi linier yang diolah dengan *software* SPSS 17 dapat diketahui :

$b_1 = 1.045$  (koefisien regresi humor positif)

$Sb_1 = 0.134$  (standar error koefisien regresi humor positif)

$b_2 = -0.778$  (koefisien regresi humor negatif)

$Sb_2 = 0.138$  (standar error koefisien regresi humor negatif)

Maka nilai  $t$  untuk humor positif :

$$t_1 = \frac{1,045}{0,134}$$

$$t_1 = 7,798$$

Sedangkan nilai  $t$  untuk humor negatif :

$$t_2 = \frac{-0.778}{0.138}$$

$$t_2 = -5,638$$

## 2. Kriteria Pengujian

Kriteria pengujian merupakan batasan yang ditentukan dari nilai tabel dengan memperhatikan derajat bebas (db) dan tingkat signifikansi sehingga dari batasan ini dapat disimpulkan apakah  $H_0$  harus diterima atau ditolak.

Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

Tolak Hipotesis  $H_{01}$  Jika :  $t_1 \text{ hitung} > t_1 \text{ tabel (n-2)}$

Terima Hipotesis  $H_{a1}$  Jika :  $t_1 \text{ hitung} \leq t_1 \text{ tabel (n-2)}$

Tolak Hipotesis  $H_{02}$  Jika :  $t_2 \text{ hitung} > t_2 \text{ tabel (n-2)}$

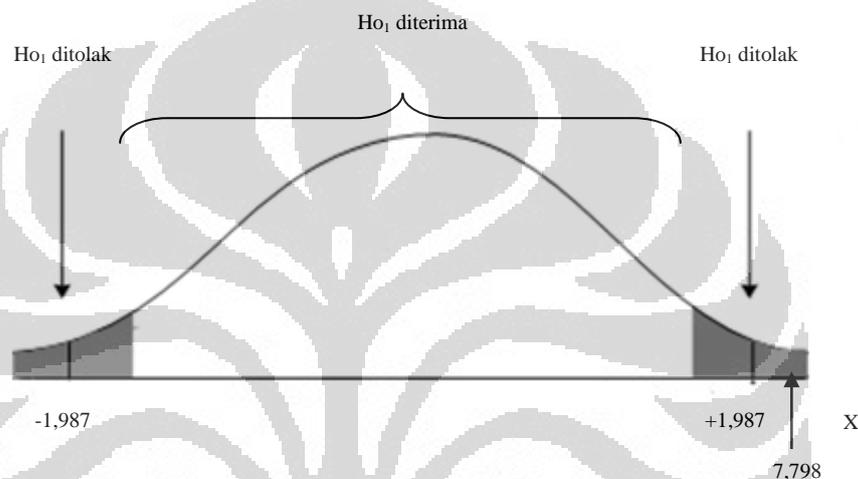
Terima Hipotesis  $H_{a2}$  Jika :  $t_2 \text{ hitung} \leq t_2 \text{ tabel (n-2)}$

### a. Pengujian Hipotesis Humor Positif

Dengan menggunakan tabel distribusi t dengan  $\alpha = 5\%$  dan  $df = n-2$  diperoleh  $df = 90-2 = 88$ , maka pada  $t_{\text{tabel}}$  menunjukkan 1,987 pada perhitungan diatas nilai  $t_{\text{hitung}}$

adalah sebesar 7,798. Hal ini berarti berarti  $t_{hitung} (7,798) > t_{tabel} (1,987)$  artinya uji hipotesis  $H_{o1}$  ditolak. Apabila  $H_{o1}$  ditolak maka pada uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh antara penggunaan humor positif oleh atasan terhadap hubungan atasan-bawahan. Untuk lebih jelas apakah hipotesis  $H_{o1}$  diterima atau bahkan ditolak dapat dilihat dari gambar kurva berikut ini.

**Gambar 4.4**  
**Kurva Uji Hipotesis Dua Sisi**  
**Humor Positif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**

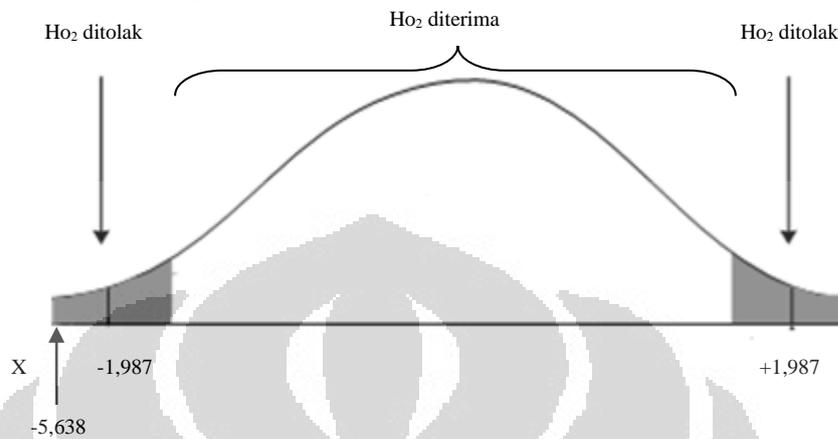


Dari gambar 4.4 di atas, pada gambar kurva distribusi t yang menunjukkan daerah penolakan  $H_{o1}$  berada pada daerah yang diarsir, yaitu lebih besar atau sama dengan 1,987. Terlihat bahwa  $t_{hitung} (7,798)$  lebih besar dari  $t_{tabel} (1,987)$ , maka hasilnya adalah tolak hipotesis  $H_{o1}$  yang artinya ada pengaruh antara penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

#### b. Pengujian Hipotesis Humor Negatif

Kemudian dengan menggunakan tabel distribusi t dengan  $\alpha = 5\%$  dan  $df = n-2$  diperoleh  $df = 90-2 = 88$ , maka pada  $t_{tabel}$  menunjukkan 1,987 pada perhitungan di atas nilai  $t_{hitung}$  adalah sebesar -5,638. Hal ini berarti  $t_{hitung} (5,638) > t_{tabel} (1,684)$  artinya uji hipotesis  $H_{o2}$  ditolak. Apabila  $H_{o2}$  ditolak maka pada uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh antara penggunaan humor negatif atasan terhadap hubungan atasan-bawahan. Untuk lebih jelas apakah hipotesis  $H_{o2}$  di terima atau bahkan di tolak dapat di lihat dari gambar kurva berikut ini

**Gambar 4.5**  
**Kurva Uji Hipotesis Dua Sisi**  
**Humor Negatif Terhadap Hubungan Atasan-Bawahan**



Dari gambar 4.5 di atas, pada gambar kurva distribusi  $t$  yang menunjukkan daerah penolakan  $H_{o2}$  berada pada daerah yang diarsir, yaitu lebih besar atau sama dengan  $-1,987$ . Terlihat bahwa  $t_{hitung}$  ( $5,638$ ) lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $1,987$ ), maka hasilnya adalah tolak hipotesis  $H_{o2}$  yang artinya ada pengaruh antara pengaruh penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan.

Hasil pengujian hipotesis ini memberikan bukti secara empirik bahwa benar selama ini penggunaan humor positif dan negatif dalam kepemimpinan atasan memiliki pengaruh terhadap hubungan atasan-bawahan.

#### 4.5 Implikasi Manajerial

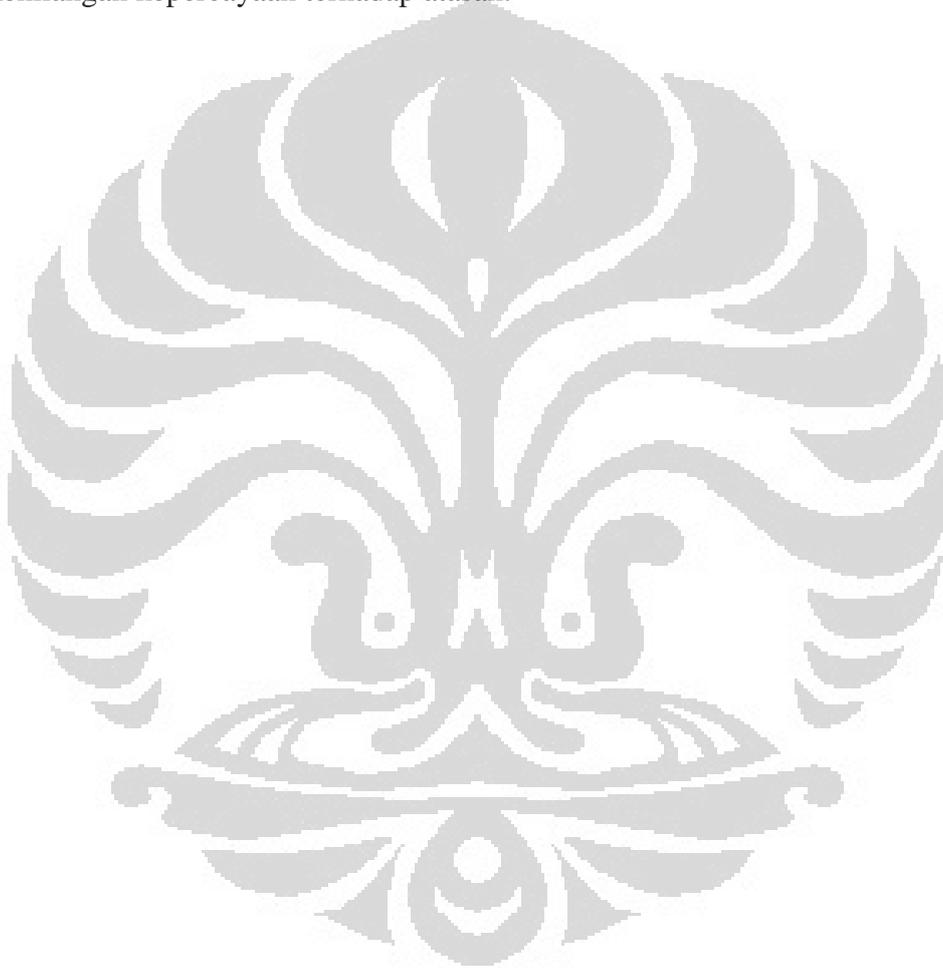
Sejalan dengan tinjauan literatur, bahwa humor menjadi sifat dan kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Avolio et al, 1999). Penggunaan humor oleh seorang pemimpin berperan dalam membangun komunikasi dan hubungan interpersonal antar anggota tim ((McIlheran, 2006). Humor yang digunakan oleh pemimpin dapat memperkecil jarak antar lapisan sosial, misalnya antara atasan dan bawahan (Mangkuprawira, 2009). Tetapi tidak semua jenis humor dapat meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan

membangun hubungan interpersonal antar anggota tim. Menurut Choi *et al* (2008), jenis humor yang dapat meningkatkan kepemimpinan adalah jenis humor positif yang bersifat adaptif, sedangkan jenis humor negatif yang bersifat mal-adaptif akan menurunkan keterampilan kepemimpinan. Demikian pula menurut Guilmette (2008), bahwa seorang pemimpin perlu berhati-hati dalam menggunakan humor. Pemimpin perlu membedakan antara humor positif yang bersifat ringan dan menghibur, dengan humor negatif yang sifatnya kasar dan dapat menyinggung orang lain.

Hasil temuan pada studi ini menunjukkan bahwa penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan (*Head of Departement*) dari 90 responden PT Bakrie Telecom Tbk dapat berpengaruh signifikan terhadap hubungan atasan-bawahan. Atasan yang memiliki rasa humoris secara positif terhadap dirinya sendiri (*self enhancing humor*), dapat menularkan energi positif juga terhadap lingkungan termasuk bawahannya. Sehingga bawahannya dapat merasa nyaman dalam menghadapi atasan tersebut. Menurut salah seorang karyawan PT Bakrie Telecom Tbk yang menjadi responden dalam studi ini, ketika atasan memiliki rasa humoris yang diterapkan secara positif untuk dirinya sendiri, biasanya dalam bekerja atasan tersebut lebih santai dan tidak terlalu kaku. Hal ini membuat bawahan nyaman dan tidak tegang apabila menghadapi atasan. Begitu pula dengan penggunaan humor atasan terhadap orang lain (*affiliate humor*), apabila atasan dapat menggunakan humor positif terhadap bawahan, tentunya hal tersebut dapat meningkatkan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahannya. Humor positif yang digunakan oleh atasan terhadap bawahan dapat membuat suasana kerja menjadi lebih cair dan santai. Humor positif tersebut juga digunakan oleh atasan untuk memotivasi bawahan atau sekedar untuk dapat terlibat percakapan dengan bawahannya. Dari hasil studi dapat terlihat bahwa atasan (*Head of Departement*) telah menggunakan humor positif dengan baik dalam kepemimpinannya.

Sebaliknya, penggunaan humor negatif atasan (*Head of Departement*) baik terhadap dirinya sendiri (*self defeating humor*) maupun terhadap orang lain (*aggressive humor*) dapat berpengaruh negatif terhadap hubungan atasan-bawahan.

Penggunaan humor negatif atasan menurut bawahan terdengar lebih sebagai sindiran. Walaupun tidak sering, atasan pernah melontarkan humor yang berkaitan dengan hal sensitif yang dapat menyinggung perasaan bawahan. Hal tersebut dapat berpengaruh negatif terhadap kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Sedangkan penggunaan humor negatif untuk diri sendiri oleh atasan pada penelitian ini sangat rendah, sangat jarang dilakukan, karena penggunaan humor ini dapat menurunkan penilaian bawahan terhadap atasan dan membuat bawahan kehilangan kepercayaan terhadap atasan.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang penulis lakukan berkaitan dengan pengaruh penggunaan humor negatif dan humor positif dalam kepemimpinan atasan terhadap hubungan atasan-bawahan, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) dari 90 (sembilan puluh) responden yang diukur melalui dimensi *self enhancing humor*, yaitu humor positif yang digunakan untuk diri sendiri dan dimensi *affiliate humor*, yaitu humor positif yang digunakan untuk orang lain dinilai tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa atasan (*Head of Department*) dari 90 (sembilan puluh) responden pada PT Bakrie Telecom Tbk sering menggunakan humor positif dalam kepemimpinannya. Penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) dari 90 (sembilan puluh) responden pada PT Bakrie Telecom Tbk yang diukur melalui dimensi *aggressive humor*, yaitu humor negatif yang ditujukan oleh orang lain dinilai sedang, dimana hal ini menunjukkan bahwa atasan (*Head of Department*) dari 90 (sembilan puluh) responden pada PT Bakrie Telecom Tbk ada menggunakan humor agresif dalam kepemimpinannya, walaupun tidak terlalu sering. Sedangkan pada dimensi *self defeating humor*, yaitu humor negatif yang ditujukan untuk diri sendiri dinilai rendah, dimana hal ini menunjukkan bahwa atasan (*Head of Departement*) dari 90 (sembilan puluh) responden pada PT Bakrie Telecom Tbk jarang ada yang menggunakan jenis humor negatif ini.
2. Hubungan atasan-bawahan antara *Head of Department* dari 90 (sembilan puluh) responden dan bawahannya pada PT Bakrie Telecom Tbk, yang diukur melalui dimensi *affect, loyalty, contribution dan professional respect* dinilai sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan tersebut telah memiliki kedekatan personal yang baik dengan atasannya. Bawahan juga memiliki rasa loyalitas dan merasa dipercaya oleh atasan. Bawahan tidak keberatan

untuk berkontribusi secara maksimal dalam bekerja dengan didukung oleh atasan. Bawahan dan atasan juga saling *respect* dalam pekerjaan masing-masing.

3. Pengaruh penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) dari 90 (sembilan puluh) responden terhadap hubungan atasan-bawahan PT Bakrie Telecom Tbk dengan menggunakan koefisien korelasi pearson adalah kuat. Dari perhitungan analisis regresi, penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan memiliki pengaruh positif, dimana setiap kenaikan penggunaan humor positif dapat mempengaruhi kenaikan kualitas hubungan atasan-bawahan. Sedangkan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, penggunaan humor positif dalam kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang tinggi. Humor positif yang digunakan oleh atasan mempengaruhi hubungan atasan-bawahan sebanyak empat puluh persen, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.
4. Pengaruh penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan (*Head of Department*) dari 90 (sembilan puluh) responden terhadap hubungan atasan-bawahan PT Bakrie Telecom Tbk dengan menggunakan koefisien korelasi pearson adalah sedang. Dari perhitungan analisis regresi, penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan memiliki pengaruh negatif, dimana setiap kenaikan penggunaan humor negatif dapat mempengaruhi penurunan kualitas hubungan atasan-bawahan. Sedangkan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, penggunaan humor negatif dalam kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang cukup kuat. Humor negatif yang digunakan oleh atasan mempengaruhi hubungan atasan-bawahan sekitar dua puluh enam persen, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

## **5.2 Saran-saran**

### **1. Bidang Akademis**

Saran untuk bidang akademis, semoga penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai kepemimpinan dan hubungan atasan-bawahan. Bahwa terdapat faktor-faktor lain dari kepemimpinan yang dapat dilihat dan digali lebih jauh selain humor dalam kaitannya dengan

hubungan atasan-bawahan seperti kecerdasan emosi dan juga tingkat spiritual seorang pemimpin. Semoga penelitian ini dapat membuka wacana bahwa humor tidak hanya memiliki keterkaitan dengan kepribadian interpersonal, tetapi memiliki keterkaitan dengan organisasi dan manajemen.

## 2. Bidang Praktis

Berdasarkan hasil penelitian bahwa penggunaan humor oleh atasan dari 90 (sembilan puluh) responden pada PT Bakrie Telecom Tbk sudah baik, dan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan atasan-bawahan, sehingga saran yang dapat diberikan penulis adalah agar para *Head of Department* tersebut dapat terus menggunakan dan meningkatkan humor positif yaitu *self enhancing* dan *affiliate humor* dalam kepemimpinannya sebagai media dalam meningkatkan kualitas hubungan dengan rekan kerja maupun bawahannya, serta menghindari penggunaan humor negatif yaitu *aggressive* dan *self defeating humor* yang dapat kontraproduktif dan menurunkan kualitas hubungan kerja antara atasan dan bawahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyle, M. (1997) *Is Happiness a Cause of Health?* Psychology Health Journal.
- Avolio, B.J. Bass, B.M. Jung, D.I. (1999). *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire.* Journal Occupation Organization Psychology.
- Bhal, Kanika T. Bhaskar, A. Uday & Ratnam, C.S. Venkata. (2009). *Employee Reactions to M&A: Role of LMX and Leader Communications.* Leadership and Organization Development Journal.
- Brida, Lenny. (2010) *Pengaruh Gaya kepemimpinan (Ketua Jurusan) dan Situasi Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Pada 6 Jurusan di Lingkungan Politeknik Negeri Jakarta.* Jurnal Penelitian dan Pengembangan Administrasi Bisnis: (Vol 1 No.1, Desember). Jakarta.
- Choi, M. S., An, J. Y., & Choi, T. S. (2008). *Effects of a Sense of Humor and Humor Style on Korean Adolescents' Leadership.* Paper Presented at The American Psychological Association Convention.
- Conger, J.A. (1989). *The Charismatic Leader: Beyond the Mystique of Exceptional Leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cottrell, David. (2008). *Monday Morning Motivation: Five Steps to Energize Your Team, Customers, and Profits.* HarperCollins Publisher. New York.
- Craumer, M. *Getting Serious About Workplace Humor.* (2008) Harvard. Management. Communication. News.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok.* PT Rineka Cipta, Jakarta.

- Darmansyah. (2010). *Strategi Pembelajaran Menyenangkan Dengan Humor*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Davis, A. Kleiner, B. (1989). *The Value of Humor in Effective Leadership*. Leadership Organization Development.
- Decker, Wayne H. Yao, Hong & Calo, Thomas J. (2011). *Humor, Gender, and Perceived Leader Effectiveness in China*. S.A.M. Advanced Management Journal. Winter.
- Djarmika, Ery Tri. (2005). *Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*. Jurnal Eksekutif (Volume 2 No. 2. Agustus)
- Friedman, Scott. (2006). *Humor Dalam Presentasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gkorezis, Panagiotis, Hatzithomas, Leonidas & Petridou, Eugenia. (2011). *The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure*. Journal of Managerial Issues (Vol. XXIII Number 1. Spring)
- Greguras, Gary J. Ford, John M. (2006). *An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Guilmott, A.M. (2008). *The Psychology of Humor: An Integrative Approach [Review of the Book]*. Canadian Psychology.
- Hampes, WP. (1992). *Relation Between Intimacy and Humor*. Psychology Rep.
- Handoko, T. Hani. (1995). *Manajemen*. BPEF: Yogyakarta.
- Hartanti. (2008). *Apakah Selera Humor Menurunkan Stres? Sebuah Meta-analisis*. Anima, Indonesian Psychological Journal (Vol. 24 No. 1).
- Ho, Li-Hsing, Wang, Ya-Ping, Huang, Hung-Chen, & Chen, Hsueh-Chih. (2011) *Influence of Humorous Leadership at Workplace on the*

- Innovative Behavior of Leaders and Their Leadership Effectiveness.* African Journal of Business Management.
- Ho, Sammy K, Chik, Maria P. Y & Thorson, James A. (2008). *Psychometric Study of a Chinese Version of the Multidimensional Sense of Humor Scale.* North American Journal of Psychology.
- Hughes, Larry W. (2008). *A Correlational Study of the Relationship Between Sense of Humor and Positive Psychological Capacities.* Economics & Business Journal: Inquiries & Perspective (Volume 1 Number 1. Oktober)
- Istijanto Oei. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia.* PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kelly, WE. (2002). *An Investigation of Worry and Sense of Humor.* Journal Psychology.
- Krishnan, Venkat R. (2005). *Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Value System.* EJBO (Vol. 10 No. 1),
- Lefcourt, HM., Davidson, K. Shepherd, R, Phillips, M, Prkachin, K. Mills, D. (1995) *Perspective Taking Humor: Accounting for Stress Moderation.* J. Soc. Clin. Psychology.
- Levine,. Charles,.H, Peters.Guy.8 & Thompson. Frank.J, (1990). *Public Administration:Challenges, Choises, Consequence,* Illinois London: A Division of Scott, Foresman and Company.
- Mahsud, Rubina. Yukl, Gary, Prussia, Greg. (2010). *Leader Empathy, Ethical Leadership, and Relations-Oriented Behaviors as Antecedents of Leader-Member Exchange Qualiti.* Journal of Managerial Psychology (Vo. 25 No. 6).
- Malone, Paul B. (1980). *Humor: A Double-Edged Tool For Today's Managers?* The Academy of Management Review.
- Mangkuprawira, Sjafri. *Humor di Lingkungan Kerja.* [www.indosdm.com](http://www.indosdm.com) diakses tanggal 22 Februari 2011
- Martin, RA. ( 2001). *Humor, Laughter, and Pysical Health: Methodological Issues and Research Findings.* Psychology Bull.

- McIlheran, J. (2006). *The Use of Humor in Corporate Communication*. Corp. Com. Inter. Journal.
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta,
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Panuju, Redi. (1995). *Komunikasi Bisnis (Komunikasi Sebagai Kegiatan Bisnis)*. PT Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Raelin, Joseph A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Ranto, Basuki. (2010). *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan Perusahaan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas: Studi Pada PT Trigatra Usahatama*. Majalah Usahawan No. 02 Thn XXXIX. Jakarta.
- Ranto, Basuki. (2009). *Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Keterpaduan Kelompok dengan Keefektifan Organisasi: Studi Kasus PD. Dharma Jaya Jakarta*. Majalah Usahawan No. 05 Thn XXXVIII. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi: Edisi Ketiga*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, P. Stephen (1990). *Organization Theory, Structure, Design and Applications, Third Edition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, P. Stephen. (2001). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Romero, Ej. Cruthirds, KW. (2006). *The Use of Humor in the Workplace. Academy Management Perspective*.
- Rumondor, Pingkan C.B. (2007). *Hubungan Dimensi Humor Styles Dengan Stres Pada Mahasiswa Tahun Pertama*. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Depok.
- Schyns, Birgit & Wolfram, Hans-Joachim. (2008) *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Outcomes as Rated by Leaders and Followers*. Leadership & Organization Development Journal.

- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for Business (Metodologi Penelitian untuk Bisnis) Buku 2 Edisi 4*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. ALFABETA. Bandung.
- Suliyanto. (2006). *Metoder Riset Bisnis*, Penerbit ANDI Yogyakarta. Yogyakarta,
- Thoha, Miftah. (2006). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Vecchio, Robert P. Justin, Joseph E & Pearce, Craig L. (2009). *The Influence of Leader Humor on Relationship between Leader Behavior and Follower Outcomes*. Journal of Managerial Issues. Summer
- Wang, Hui. Law, Kenneth S. Hackett, Rick D. Wang, Duanxu. Chen, Zhen Xiong. (2006). *Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers's Performance and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal.
- Wahyono, Teguh. (2009). *25 Model Analisis Statistik dengan SPSS 17 Memahami Teknik Analisis Statistik Secara Sistematis dan Praktis*. PT. Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia, Jakarta.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Wilson, CP. (1979). *Jokes: From, Content Use and Function*. Academic Press. New York:
- Wursanto. (2003). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. ANDI. Jogjakarta.



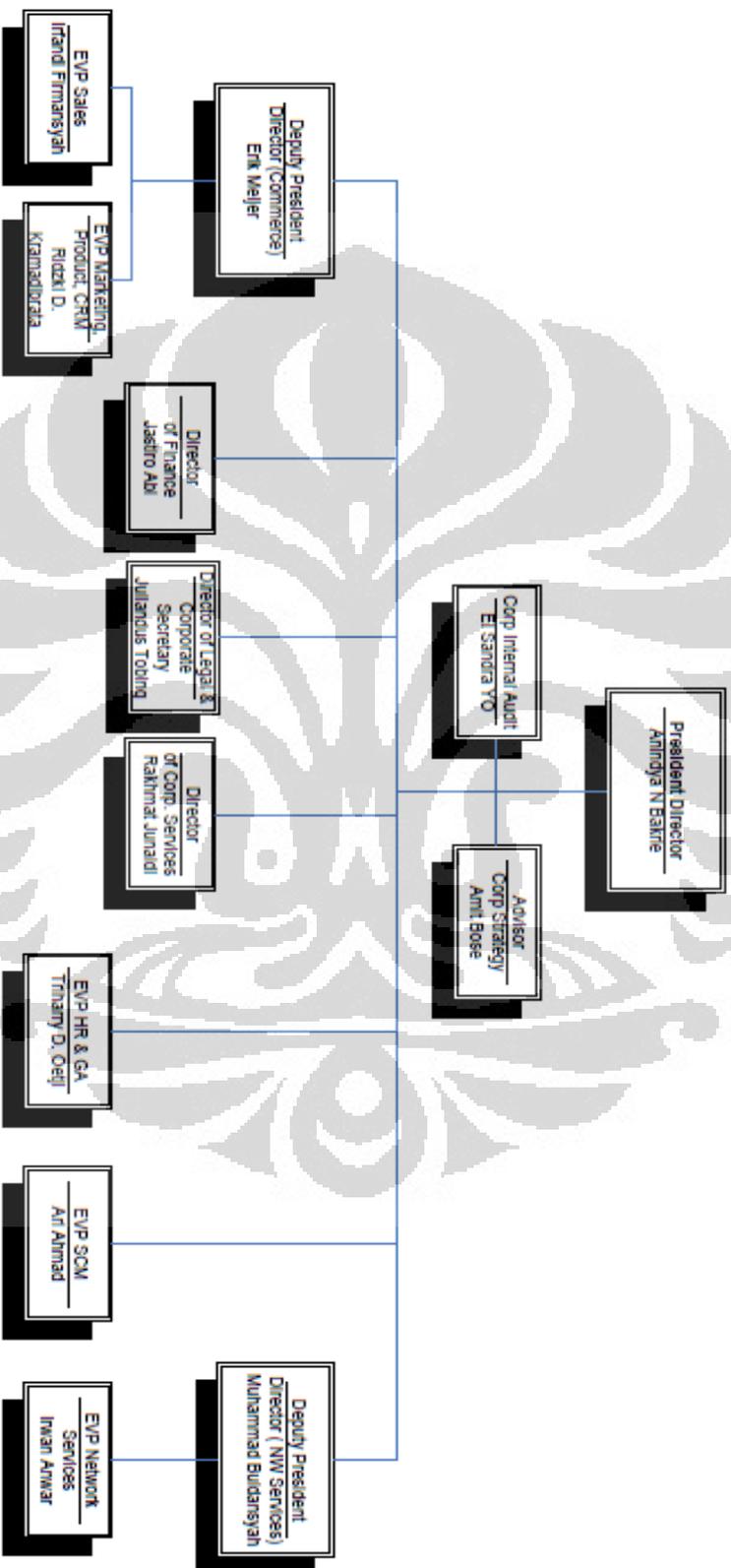
LAMPIRAN 1  
KUISIONER PENELITIAN



LAMPIRAN 2  
STRUKTUR ORGANISASI  
PERUSAHAAN  
DAN  
HASIL UJI VALIDITAS DAN  
RELIABILITAS

## Organization Structure

Bakrie Telecom



## Uji Validitas Humor Positif

### Correlations

|            |                     | Tot_HP        |
|------------|---------------------|---------------|
| HP1        | Pearson Correlation | <b>.904**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP2        | Pearson Correlation | <b>.933**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP3        | Pearson Correlation | <b>.895**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP4        | Pearson Correlation | <b>.803**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP5        | Pearson Correlation | <b>.783**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP6        | Pearson Correlation | <b>.857**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP7        | Pearson Correlation | <b>.751**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP8        | Pearson Correlation | <b>.867**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| HP9        | Pearson Correlation | <b>.826**</b> |
|            | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|            | N                   | <b>20</b>     |
| Tot_H<br>P | Pearson Correlation | <b>1</b>      |
|            | Sig. (2-tailed)     |               |
|            | N                   | <b>20</b>     |

## Uji Validitas Humor Negatif

### Correlations

|        |                     | Tot_HN                  |
|--------|---------------------|-------------------------|
| HN1    | Pearson Correlation | <b>.944**</b>           |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| HN2    | Pearson Correlation | <b>.919**</b>           |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| HN3    | Pearson Correlation | <b>.912**</b>           |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| HN4    | Pearson Correlation | <b>.905**</b>           |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| HN5    | Pearson Correlation | <b>.694**</b>           |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.001</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| HN6    | Pearson Correlation | <b>.517<sup>†</sup></b> |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.020</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| HN7    | Pearson Correlation | <b>.737**</b>           |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| HN8    | Pearson Correlation | <b>.793**</b>           |
|        | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>             |
|        | N                   | <b>20</b>               |
| Tot_HN | Pearson Correlation | <b>1</b>                |
|        | Sig. (2-tailed)     |                         |
|        | N                   | <b>20</b>               |

### Uji Validitas Hubungan Atasan Bawahan

|      |                     | Tot_HAB       |
|------|---------------------|---------------|
| HAB1 | Pearson Correlation | <b>.750**</b> |
|      | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|      | N                   | <b>20</b>     |
| HAB2 | Pearson Correlation | <b>.771**</b> |

|       |                     |               |
|-------|---------------------|---------------|
|       | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.878**</b> |
| HAB3  | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.915**</b> |
| HAB4  | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.915**</b> |
| HAB5  | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.810**</b> |
| HAB6  | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.659**</b> |
| HAB7  | Sig. (2-tailed)     | <b>.002</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.844**</b> |
| HAB8  | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.938**</b> |
| HAB9  | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
| HAB10 | Pearson Correlation | <b>.952**</b> |

|       |                     |               |
|-------|---------------------|---------------|
|       | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.957**</b> |
| HAB11 | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.910**</b> |
| HAB12 | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.977**</b> |
| HAB13 | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.824**</b> |
| HAB14 | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.885**</b> |
| HAB15 | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.789**</b> |
| HAB16 | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
|       | Pearson Correlation | <b>.712**</b> |
| HAB17 | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b>   |
|       | N                   | <b>20</b>     |
| <hr/> |                     |               |
| HAB18 | Pearson Correlation | <b>.732**</b> |

|         |                     |             |
|---------|---------------------|-------------|
|         | Sig. (2-tailed)     | <b>.000</b> |
|         | N                   | <b>20</b>   |
| <hr/>   |                     |             |
|         | Pearson Correlation | <b>1</b>    |
| <hr/>   |                     |             |
| Tot_HAB | Sig. (2-tailed)     |             |
|         | N                   | <b>20</b>   |
| <hr/>   |                     |             |

### Uji Reliabilitas Humor Positif

#### Case Processing Summary

|       |                       | N         | %            |
|-------|-----------------------|-----------|--------------|
| Cases | Valid                 | <b>20</b> | <b>90.9</b>  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | <b>2</b>  | <b>9.1</b>   |
|       | Total                 | <b>22</b> | <b>100.0</b> |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| <b>.790</b>      | <b>9</b>   |

### Uji Reliabilitas Humor Negatif

#### Case Processing Summary

|       |                       | N         | %            |
|-------|-----------------------|-----------|--------------|
| Cases | Valid                 | <b>20</b> | <b>90.9</b>  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | <b>2</b>  | <b>9.1</b>   |
|       | Total                 | <b>22</b> | <b>100.0</b> |

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| <b>.790</b>      | <b>10</b>  |

## Uji Reliabilitas Hubungan Atasan Bawahan

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 20 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 20 | 100.0 |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .771             | 19         |



LAMPIRAN 3  
DATA FREKUENSI

## Data Frekuensi Karakteristik Responden

|                |         | Statistics |              |           |        |           |         |            |
|----------------|---------|------------|--------------|-----------|--------|-----------|---------|------------|
|                |         | Jabatan    | Jeniskelamin | Unitkerja | Status | Masakerja | Usia    | Pendidikan |
| N              | Valid   | 90         | 90           | 90        | 90     | 90        | 90      | 90         |
|                | Missing | 0          | 0            | 0         | 0      | 0         | 0       | 0          |
| Mode           |         | 1.00       | 2.00         | 7.00      | 1.00   | 2.00      | 2.00    | 3.00       |
| Std. Deviation |         | .49023     | .50168       | 2.25106   | .46875 | 1.21394   | 1.04607 | .72144     |
| Percentiles    | 25      | 1.0000     | 1.0000       | 3.0000    | 1.0000 | 1.0000    | 2.0000  | 2.0000     |
|                | 50      | 1.0000     | 2.0000       | 6.0000    | 1.0000 | 2.0000    | 2.0000  | 3.0000     |
|                | 75      | 2.0000     | 2.0000       | 7.0000    | 1.0000 | 3.0000    | 3.0000  | 3.0000     |

|       |       | Jabatan   |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Staf  | 55        | 61.1    | 61.1          | 61.1               |
|       | Spv   | 35        | 38.9    | 38.9          | 100.0              |
|       | Total | 90        | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |           | Jeniskelamin |         |               |                    |
|-------|-----------|--------------|---------|---------------|--------------------|
|       |           | Frequency    | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-laki | 42           | 46.7    | 46.7          | 46.7               |
|       | Perempuan | 48           | 53.3    | 53.3          | 100.0              |
|       | Total     | 90           | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |          | Unitkerja |         |               |                    |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Commerce | 10        | 11.1    | 11.1          | 11.1               |
|       | Finance  | 11        | 12.2    | 12.2          | 23.3               |

|                         |    |       |       |       |
|-------------------------|----|-------|-------|-------|
| Legal & Corp. Secretary | 2  | 2.2   | 2.2   | 25.6  |
| Corporate Service       | 13 | 14.4  | 14.4  | 40.0  |
| HR & GA                 | 6  | 6.7   | 6.7   | 46.7  |
| SCM                     | 7  | 7.8   | 7.8   | 54.4  |
| Network Service         | 41 | 45.6  | 45.6  | 100.0 |
| Total                   | 90 | 100.0 | 100.0 |       |

### Status

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Karyawan Tetap | 72        | 80.0    | 80.0          | 80.0               |
| Kontrak              | 18        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
| Total                | 90        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Masakerja

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid dibawah 1 tahun | 30        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
| diatas 1 - 3 tahun    | 35        | 38.9    | 38.9          | 72.2               |
| diatas 3 - 5 tahun    | 12        | 13.3    | 13.3          | 85.6               |
| diatas 5 - 7 tahun    | 5         | 5.6     | 5.6           | 91.1               |
| diatas 7 tahun        | 8         | 8.9     | 8.9           | 100.0              |
| Total                 | 90        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Usia

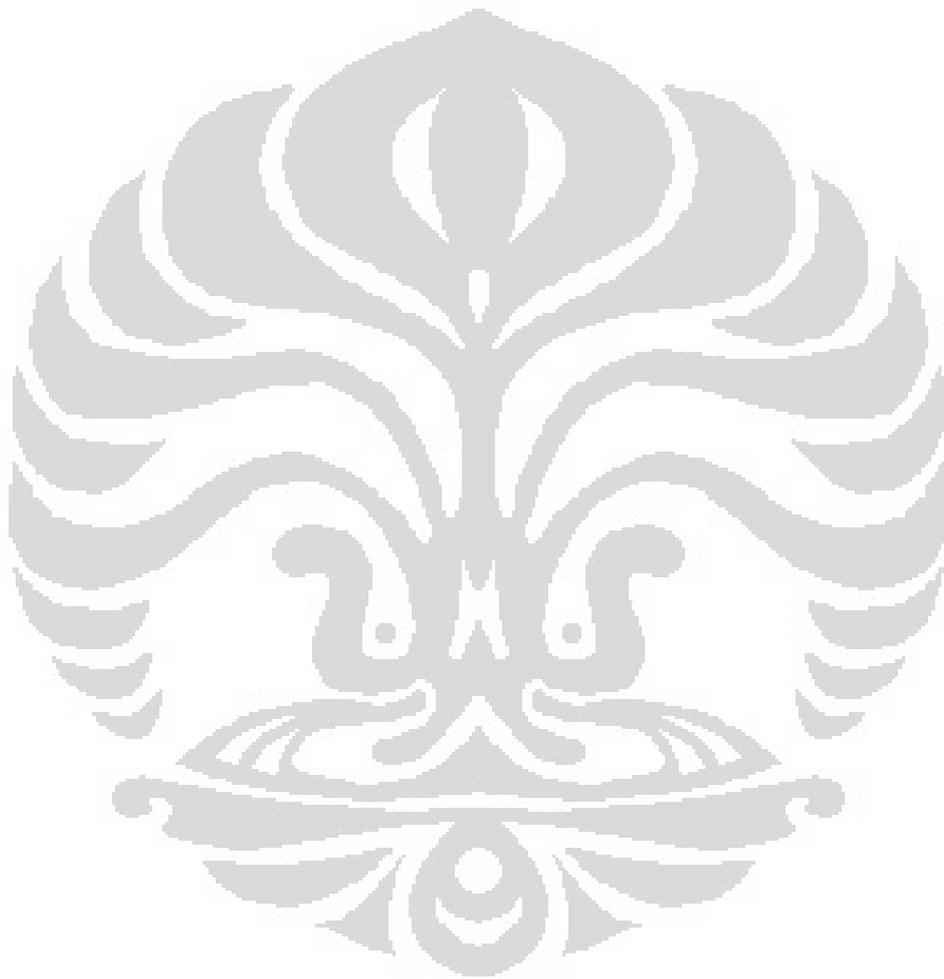
|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid dibawah 25 tahun | 10        | 11.1    | 11.1          | 11.1               |
| diatas 25 - 30 tahun   | 36        | 40.0    | 40.0          | 51.1               |
| diatas 30 - 35 tahun   | 30        | 33.3    | 33.3          | 84.4               |
| diatas 35 - 40 tahun   | 7         | 7.8     | 7.8           | 92.2               |
| diatas 40 tahun        | 7         | 7.8     | 7.8           | 100.0              |
| Total                  | 90        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Pendidikan

|  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

|       |                               |           |              |              |              |
|-------|-------------------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
|       | dibawah atau sama dengan SLTA | <b>6</b>  | <b>6.7</b>   | <b>6.7</b>   | <b>6.7</b>   |
| Valid | Diploma                       | <b>26</b> | <b>28.9</b>  | <b>28.9</b>  | <b>35.6</b>  |
|       | S1                            | <b>51</b> | <b>56.7</b>  | <b>56.7</b>  | <b>92.2</b>  |
|       | S2                            | <b>7</b>  | <b>7.8</b>   | <b>7.8</b>   | <b>100.0</b> |
|       | Total                         | <b>90</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> |              |

---



**HP1**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Sangat Tidak Setuju | 3         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|         | Tidak Setuju        | 8         | 8.8     | 8.9           | 12.2               |
|         | Kurang Setuju       | 22        | 24.2    | 24.4          | 36.7               |
|         | Setuju              | 53        | 58.2    | 58.9          | 95.6               |
|         | Sangat Setuju       | 4         | 4.4     | 4.4           | 100.0              |
| Total   |                     | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

**HP2**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Sangat Tidak Setuju | 3         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|         | Tidak Setuju        | 10        | 11.0    | 11.1          | 14.4               |
|         | Kurang Setuju       | 14        | 15.4    | 15.6          | 30.0               |
|         | Setuju              | 59        | 64.8    | 65.6          | 95.6               |
|         | Sangat Setuju       | 4         | 4.4     | 4.4           | 100.0              |
| Total   |                     | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

**HP3**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Sangat Tidak Setuju | 3         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|         | Tidak Setuju        | 11        | 12.1    | 12.2          | 15.6               |
|         | Kurang Setuju       | 14        | 15.4    | 15.6          | 31.1               |
|         | Setuju              | 60        | 65.9    | 66.7          | 97.8               |
|         | Sangat Setuju       | 2         | 2.2     | 2.2           | 100.0              |
| Total   |                     | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

#### HP4

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 12        | 13.2    | 13.3          | 13.3               |
|         | Kurang Setuju | 13        | 14.3    | 14.4          | 27.8               |
|         | Setuju        | 59        | 64.8    | 65.6          | 93.3               |
|         | Sangat Setuju | 6         | 6.6     | 6.7           | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

#### HP5

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 3         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|         | Kurang Setuju | 22        | 24.2    | 24.4          | 27.8               |
|         | Setuju        | 52        | 57.1    | 57.8          | 85.6               |
|         | Sangat Setuju | 13        | 14.3    | 14.4          | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

#### HP6

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 1         | 1.1     | 1.1           | 1.1                |
|       | Tidak Setuju        | 13        | 14.3    | 14.4          | 15.6               |
|       | Kurang Setuju       | 31        | 34.1    | 34.4          | 50.0               |
|       | Setuju              | 44        | 48.4    | 48.9          | 98.9               |

|         |               |    |       |       |       |
|---------|---------------|----|-------|-------|-------|
|         | Sangat Setuju | 1  | 1.1   | 1.1   | 100.0 |
|         | Total         | 90 | 98.9  | 100.0 |       |
| Missing | System        | 1  | 1.1   |       |       |
| Total   |               | 91 | 100.0 |       |       |

### HP7

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 7         | 7.7     | 7.8           | 7.8                |
|         | Kurang Setuju | 23        | 25.3    | 25.6          | 33.3               |
|         | Setuju        | 51        | 56.0    | 56.7          | 90.0               |
|         | Sangat Setuju | 9         | 9.9     | 10.0          | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

### HP8

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 7         | 7.7     | 7.8           | 7.8                |
|         | Kurang Setuju | 21        | 23.1    | 23.3          | 31.1               |
|         | Setuju        | 50        | 54.9    | 55.6          | 86.7               |
|         | Sangat Setuju | 12        | 13.2    | 13.3          | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

### HP9

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju | 6         | 6.6     | 6.7           | 6.7                |

|         |               |    |       |       |       |
|---------|---------------|----|-------|-------|-------|
|         | Kurang Setuju | 9  | 9.9   | 10.0  | 16.7  |
|         | Setuju        | 62 | 68.1  | 68.9  | 85.6  |
|         | Sangat Setuju | 13 | 14.3  | 14.4  | 100.0 |
|         | Total         | 90 | 98.9  | 100.0 |       |
| Missing | System        | 1  | 1.1   |       |       |
| Total   |               | 91 | 100.0 |       |       |

### HN1

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|         | Sangat Tidak Setuju | 4         | 4.4     | 4.4           | 4.4                |
|         | Tidak Setuju        | 23        | 25.3    | 25.6          | 30.0               |
| Valid   | Kurang Setuju       | 44        | 48.4    | 48.9          | 78.9               |
|         | Setuju              | 15        | 16.5    | 16.7          | 95.6               |
|         | Sangat Setuju       | 4         | 4.4     | 4.4           | 100.0              |
|         | Total               | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

### HN2

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|         | Sangat Tidak Setuju | 7         | 7.7     | 7.8           | 7.8                |
|         | Tidak Setuju        | 19        | 20.9    | 21.1          | 28.9               |
| Valid   | Kurang Setuju       | 43        | 47.3    | 47.8          | 76.7               |
|         | Setuju              | 17        | 18.7    | 18.9          | 95.6               |
|         | Sangat Setuju       | 4         | 4.4     | 4.4           | 100.0              |
|         | Total               | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

### HN3

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|         | Sangat Tidak Setuju | 11        | 12.1    | 12.2          | 12.2               |
|         | Tidak Setuju        | 19        | 20.9    | 21.1          | 33.3               |
| Valid   | Kurang Setuju       | 32        | 35.2    | 35.6          | 68.9               |
|         | Setuju              | 23        | 25.3    | 25.6          | 94.4               |
|         | Sangat Setuju       | 5         | 5.5     | 5.6           | 100.0              |
|         | Total               | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

#### HN4

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|         | Sangat Tidak Setuju | 7         | 7.7     | 7.8           | 7.8                |
|         | Tidak Setuju        | 23        | 25.3    | 25.6          | 33.3               |
| Valid   | Kurang Setuju       | 27        | 29.7    | 30.0          | 63.3               |
|         | Setuju              | 33        | 36.3    | 36.7          | 100.0              |
|         | Total               | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

#### HN5

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       | Sangat Tidak Setuju | 3         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | Tidak Setuju        | 15        | 16.5    | 16.7          | 20.0               |
| Valid | Kurang Setuju       | 37        | 40.7    | 41.1          | 61.1               |
|       | Setuju              | 29        | 31.9    | 32.2          | 93.3               |
|       | Sangat Setuju       | 6         | 6.6     | 6.7           | 100.0              |

|         |        |           |              |              |
|---------|--------|-----------|--------------|--------------|
|         | Total  | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b> |
| Missing | System | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |              |
| Total   |        | <b>91</b> | <b>100.0</b> |              |

### HN6

|         |                     | Frequency | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|         | Sangat Tidak Setuju | <b>17</b> | <b>18.7</b>  | <b>18.9</b>   | <b>18.9</b>        |
| Valid   | Tidak Setuju        | <b>33</b> | <b>36.3</b>  | <b>36.7</b>   | <b>55.6</b>        |
|         | Kurang Setuju       | <b>40</b> | <b>44.0</b>  | <b>44.4</b>   | <b>100.0</b>       |
|         | Total               | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b>  |                    |
| Missing | System              | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |               |                    |
| Total   |                     | <b>91</b> | <b>100.0</b> |               |                    |

### HN7

|         |                     | Frequency | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|         | Sangat Tidak Setuju | <b>18</b> | <b>19.8</b>  | <b>20.0</b>   | <b>20.0</b>        |
| Valid   | Tidak Setuju        | <b>29</b> | <b>31.9</b>  | <b>32.2</b>   | <b>52.2</b>        |
|         | Kurang Setuju       | <b>38</b> | <b>41.8</b>  | <b>42.2</b>   | <b>94.4</b>        |
|         | Setuju              | <b>5</b>  | <b>5.5</b>   | <b>5.6</b>    | <b>100.0</b>       |
|         | Total               | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b>  |                    |
| Missing | System              | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |               |                    |
| Total   |                     | <b>91</b> | <b>100.0</b> |               |                    |

### HN8

|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

|         |                     |    |       |       |       |
|---------|---------------------|----|-------|-------|-------|
|         | Sangat Tidak Setuju | 17 | 18.7  | 18.9  | 18.9  |
|         | Tidak Setuju        | 28 | 30.8  | 31.1  | 50.0  |
| Valid   | Kurang Setuju       | 38 | 41.8  | 42.2  | 92.2  |
|         | Setuju              | 7  | 7.7   | 7.8   | 100.0 |
|         | Total               | 90 | 98.9  | 100.0 |       |
| Missing | System              | 1  | 1.1   |       |       |
| Total   |                     | 91 | 100.0 |       |       |

### HAB1

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|         | Tidak Setuju  | 10        | 11.0    | 11.1          | 11.1               |
|         | Kurang Setuju | 18        | 19.8    | 20.0          | 31.1               |
| Valid   | Setuju        | 55        | 60.4    | 61.1          | 92.2               |
|         | Sangat Setuju | 7         | 7.7     | 7.8           | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

### HAB2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       | Sangat Tidak Setuju | 2         | 2.2     | 2.2           | 2.2                |
|       | Tidak Setuju        | 8         | 8.8     | 8.9           | 11.1               |
| Valid | Kurang Setuju       | 15        | 16.5    | 16.7          | 27.8               |
|       | Setuju              | 59        | 64.8    | 65.6          | 93.3               |
|       | Sangat Setuju       | 6         | 6.6     | 6.7           | 100.0              |

|         |        |           |              |              |
|---------|--------|-----------|--------------|--------------|
|         | Total  | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b> |
| Missing | System | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |              |
| Total   |        | <b>91</b> | <b>100.0</b> |              |

### HAB3

|         |                     | Frequency | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|         | Sangat Tidak Setuju | <b>3</b>  | <b>3.3</b>   | <b>3.3</b>    | <b>3.3</b>         |
|         | Tidak Setuju        | <b>6</b>  | <b>6.6</b>   | <b>6.7</b>    | <b>10.0</b>        |
| Valid   | Kurang Setuju       | <b>16</b> | <b>17.6</b>  | <b>17.8</b>   | <b>27.8</b>        |
|         | Setuju              | <b>55</b> | <b>60.4</b>  | <b>61.1</b>   | <b>88.9</b>        |
|         | Sangat Setuju       | <b>10</b> | <b>11.0</b>  | <b>11.1</b>   | <b>100.0</b>       |
|         | Total               | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b>  |                    |
| Missing | System              | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |               |                    |
| Total   |                     | <b>91</b> | <b>100.0</b> |               |                    |

### HAB4

|         |               | Frequency | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|         | Tidak Setuju  | <b>7</b>  | <b>7.7</b>   | <b>7.8</b>    | <b>7.8</b>         |
|         | Kurang Setuju | <b>8</b>  | <b>8.8</b>   | <b>8.9</b>    | <b>16.7</b>        |
| Valid   | Setuju        | <b>69</b> | <b>75.8</b>  | <b>76.7</b>   | <b>93.3</b>        |
|         | Sangat Setuju | <b>6</b>  | <b>6.6</b>   | <b>6.7</b>    | <b>100.0</b>       |
|         | Total         | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b>  |                    |
| Missing | System        | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |               |                    |
| Total   |               | <b>91</b> | <b>100.0</b> |               |                    |

### HAB5

|       |              | Frequency | Percent    | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|------------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju | <b>7</b>  | <b>7.7</b> | <b>7.8</b>    | <b>7.8</b>         |

|         |               |           |              |              |              |
|---------|---------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
|         | Kurang Setuju | <b>10</b> | <b>11.0</b>  | <b>11.1</b>  | <b>18.9</b>  |
|         | Setuju        | <b>67</b> | <b>73.6</b>  | <b>74.4</b>  | <b>93.3</b>  |
|         | Sangat Setuju | <b>6</b>  | <b>6.6</b>   | <b>6.7</b>   | <b>100.0</b> |
|         | Total         | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b> |              |
| Missing | System        | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |              |              |
| Total   |               | <b>91</b> | <b>100.0</b> |              |              |

#### HAB6

|         |               | Frequency | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|         | Tidak Setuju  | <b>5</b>  | <b>5.5</b>   | <b>5.6</b>    | <b>5.6</b>         |
|         | Kurang Setuju | <b>16</b> | <b>17.6</b>  | <b>17.8</b>   | <b>23.3</b>        |
| Valid   | Setuju        | <b>61</b> | <b>67.0</b>  | <b>67.8</b>   | <b>91.1</b>        |
|         | Sangat Setuju | <b>8</b>  | <b>8.8</b>   | <b>8.9</b>    | <b>100.0</b>       |
|         | Total         | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b>  |                    |
| Missing | System        | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |               |                    |
| Total   |               | <b>91</b> | <b>100.0</b> |               |                    |

#### HAB7

|       |               | Frequency | Percent     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
|       | Tidak Setuju  | <b>2</b>  | <b>2.2</b>  | <b>2.2</b>    | <b>2.2</b>         |
| Valid | Kurang Setuju | <b>5</b>  | <b>5.5</b>  | <b>5.6</b>    | <b>7.8</b>         |
|       | Setuju        | <b>67</b> | <b>73.6</b> | <b>74.4</b>   | <b>82.2</b>        |

|         |               |    |       |       |       |
|---------|---------------|----|-------|-------|-------|
|         | Sangat Setuju | 16 | 17.6  | 17.8  | 100.0 |
|         | Total         | 90 | 98.9  | 100.0 |       |
| Missing | System        | 1  | 1.1   |       |       |
| Total   |               | 91 | 100.0 |       |       |

#### HAB8

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 7         | 7.7     | 7.8           | 7.8                |
|         | Kurang Setuju | 27        | 29.7    | 30.0          | 37.8               |
|         | Setuju        | 51        | 56.0    | 56.7          | 94.4               |
|         | Sangat Setuju | 5         | 5.5     | 5.6           | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

#### HAB9

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Sangat Tidak Setuju | 1         | 1.1     | 1.1           | 1.1                |
|         | Tidak Setuju        | 4         | 4.4     | 4.4           | 5.6                |
|         | Kurang Setuju       | 20        | 22.0    | 22.2          | 27.8               |
|         | Setuju              | 58        | 63.7    | 64.4          | 92.2               |
|         | Sangat Setuju       | 7         | 7.7     | 7.8           | 100.0              |
| Total   |                     | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System              | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |                     | 91        | 100.0   |               |                    |

#### HAB10

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju | 6         | 6.6     | 6.7           | 6.7                |

|         |               |    |       |       |       |
|---------|---------------|----|-------|-------|-------|
|         | Kurang Setuju | 1  | 1.1   | 1.1   | 7.8   |
|         | Setuju        | 66 | 72.5  | 73.3  | 81.1  |
|         | Sangat Setuju | 17 | 18.7  | 18.9  | 100.0 |
|         | Total         | 90 | 98.9  | 100.0 |       |
| Missing | System        | 1  | 1.1   |       |       |
| Total   |               | 91 | 100.0 |       |       |

### HAB11

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 3         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|         | Kurang Setuju | 3         | 3.3     | 3.3           | 6.7                |
|         | Setuju        | 66        | 72.5    | 73.3          | 80.0               |
|         | Sangat Setuju | 18        | 19.8    | 20.0          | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

### HAB12

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 6         | 6.6     | 6.7           | 6.7                |
|         | Kurang Setuju | 10        | 11.0    | 11.1          | 17.8               |
|         | Setuju        | 54        | 59.3    | 60.0          | 77.8               |
|         | Sangat Setuju | 20        | 22.0    | 22.2          | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

### HAB13

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 3         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | Kurang Setuju | 8         | 8.8     | 8.9           | 12.2               |
|       | Setuju        | 61        | 67.0    | 67.8          | 80.0               |
|       | Sangat Setuju | 18        | 19.8    | 20.0          | 100.0              |

|         |        |           |              |              |
|---------|--------|-----------|--------------|--------------|
|         | Total  | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b> |
| Missing | System | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |              |
| Total   |        | <b>91</b> | <b>100.0</b> |              |

#### HAB14

|         |               | Frequency | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|         | Tidak Setuju  | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   | <b>1.1</b>    | <b>1.1</b>         |
|         | Kurang Setuju | <b>4</b>  | <b>4.4</b>   | <b>4.4</b>    | <b>5.6</b>         |
| Valid   | Setuju        | <b>45</b> | <b>49.5</b>  | <b>50.0</b>   | <b>55.6</b>        |
|         | Sangat Setuju | <b>40</b> | <b>44.0</b>  | <b>44.4</b>   | <b>100.0</b>       |
|         | Total         | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b>  |                    |
| Missing | System        | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |               |                    |
| Total   |               | <b>91</b> | <b>100.0</b> |               |                    |

#### HAB15

|         |               | Frequency | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|         | Tidak Setuju  | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   | <b>1.1</b>    | <b>1.1</b>         |
|         | Kurang Setuju | <b>8</b>  | <b>8.8</b>   | <b>8.9</b>    | <b>10.0</b>        |
| Valid   | Setuju        | <b>64</b> | <b>70.3</b>  | <b>71.1</b>   | <b>81.1</b>        |
|         | Sangat Setuju | <b>17</b> | <b>18.7</b>  | <b>18.9</b>   | <b>100.0</b>       |
|         | Total         | <b>90</b> | <b>98.9</b>  | <b>100.0</b>  |                    |
| Missing | System        | <b>1</b>  | <b>1.1</b>   |               |                    |
| Total   |               | <b>91</b> | <b>100.0</b> |               |                    |

#### HAB16

|       |               | Frequency | Percent     | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
|       | Tidak Setuju  | <b>3</b>  | <b>3.3</b>  | <b>3.3</b>    | <b>3.3</b>         |
|       | Kurang Setuju | <b>9</b>  | <b>9.9</b>  | <b>10.0</b>   | <b>13.3</b>        |
| Valid | Setuju        | <b>58</b> | <b>63.7</b> | <b>64.4</b>   | <b>77.8</b>        |
|       | Sangat Setuju | <b>20</b> | <b>22.0</b> | <b>22.2</b>   | <b>100.0</b>       |
|       | Total         | <b>90</b> | <b>98.9</b> | <b>100.0</b>  |                    |

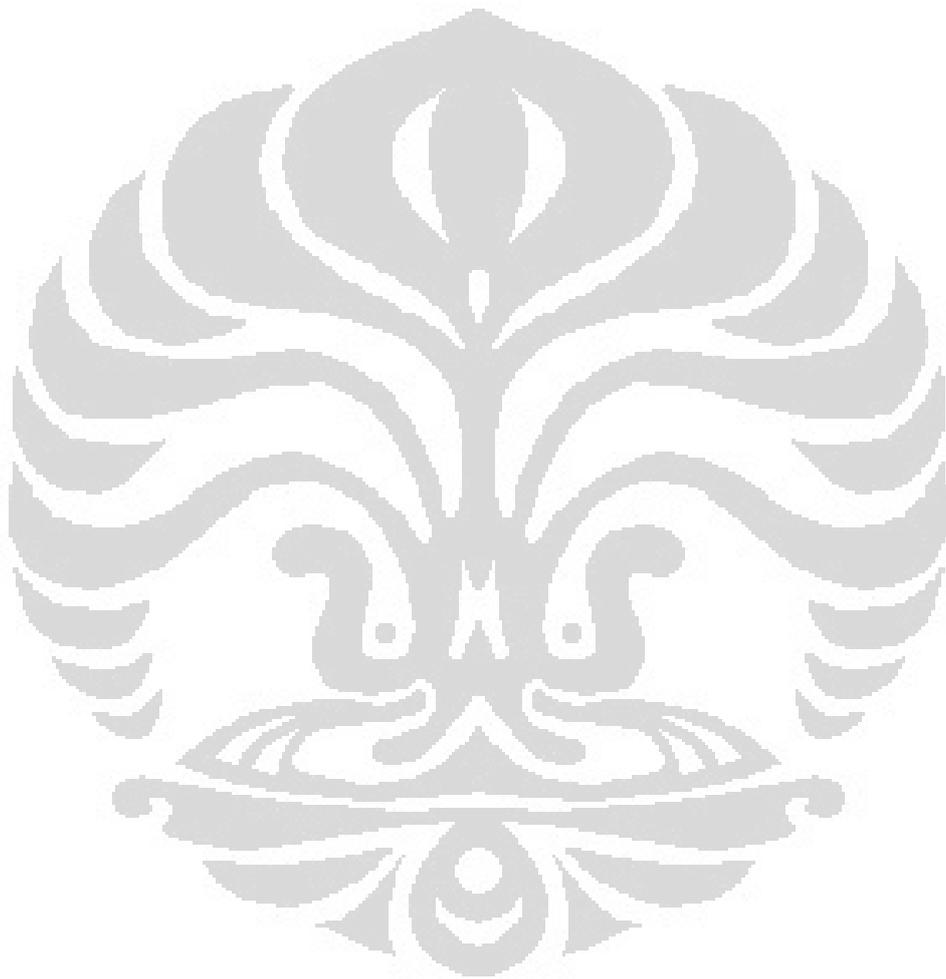
|         |        |    |       |
|---------|--------|----|-------|
| Missing | System | 1  | 1.1   |
| Total   |        | 91 | 100.0 |

### HAB17

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Tidak Setuju  | 2         | 2.2     | 2.2           | 2.2                |
|         | Kurang Setuju | 6         | 6.6     | 6.7           | 8.9                |
|         | Setuju        | 61        | 67.0    | 67.8          | 76.7               |
|         | Sangat Setuju | 21        | 23.1    | 23.3          | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |

### HAB18

|         |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Kurang Setuju | 7         | 7.7     | 7.8           | 7.8                |
|         | Setuju        | 62        | 68.1    | 68.9          | 76.7               |
|         | Sangat Setuju | 21        | 23.1    | 23.3          | 100.0              |
|         | Total         | 90        | 98.9    | 100.0         |                    |
| Missing | System        | 1         | 1.1     |               |                    |
| Total   |               | 91        | 100.0   |               |                    |





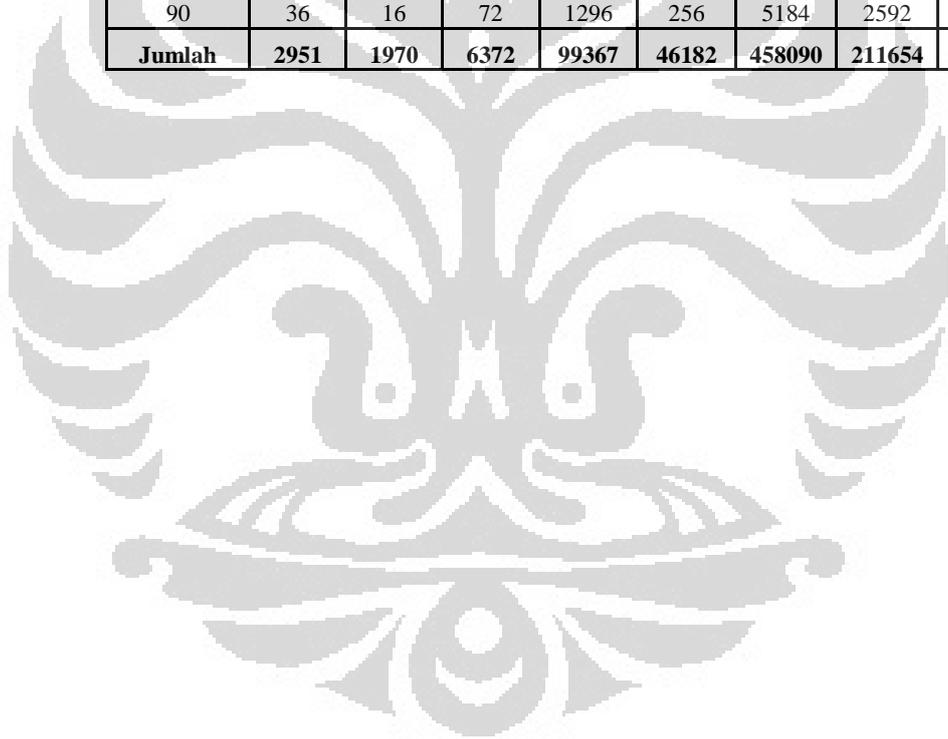
LAMPIRAN 4  
ANALISIS KORELASI

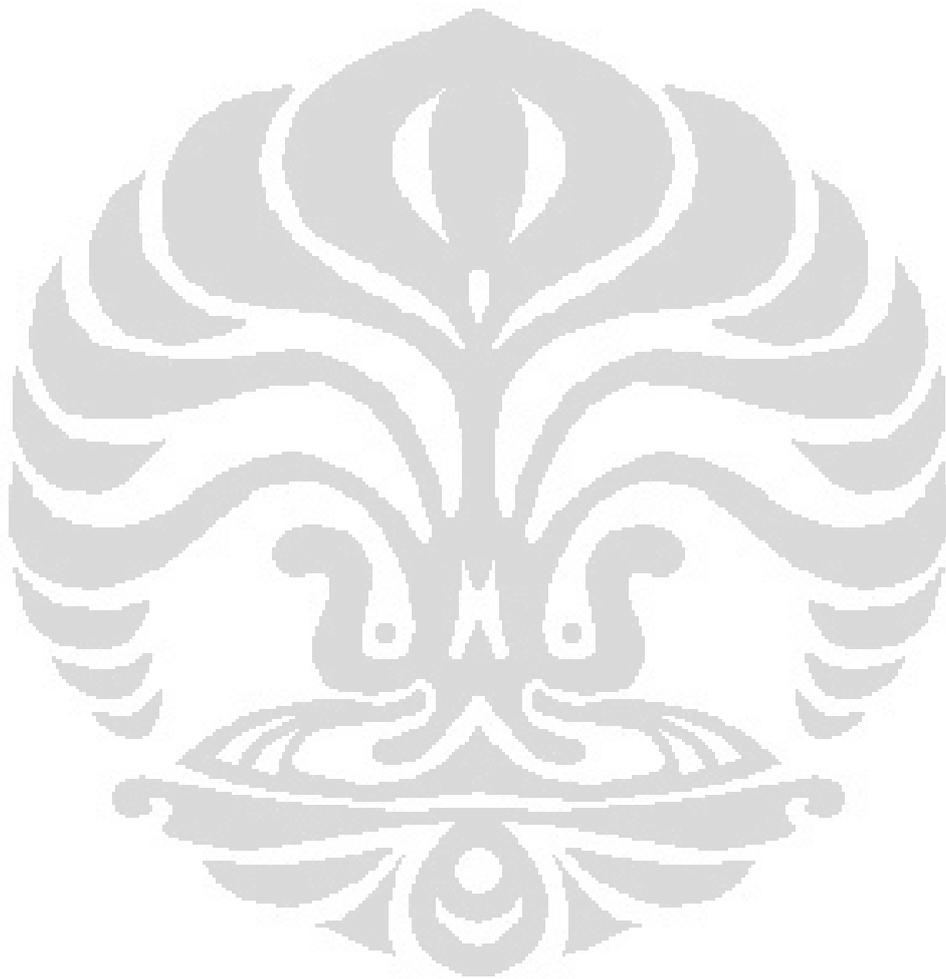
### Data Analisis Regresi dan Korelasi Pearson

| No. Responden | HP (X1) | HN (X2) | HAB (Y) | HP <sup>2</sup> (X1) <sup>2</sup> | HN <sup>2</sup> (X2) <sup>2</sup> | (Y) <sup>2</sup> | X1Y  | X2Y  |
|---------------|---------|---------|---------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------|------|------|
| 1             | 38      | 16      | 76      | 1444                              | 256                               | 5776             | 2888 | 1216 |
| 2             | 36      | 14      | 84      | 1296                              | 196                               | 7056             | 3024 | 1176 |
| 3             | 15      | 33      | 42      | 225                               | 1089                              | 1764             | 630  | 1386 |
| 4             | 20      | 29      | 67      | 400                               | 841                               | 4489             | 1340 | 1943 |
| 5             | 33      | 23      | 85      | 1089                              | 529                               | 7225             | 2805 | 1955 |
| 6             | 35      | 24      | 69      | 1225                              | 576                               | 4761             | 2415 | 1656 |
| 7             | 27      | 23      | 70      | 729                               | 529                               | 4900             | 1890 | 1610 |
| 8             | 36      | 26      | 73      | 1296                              | 676                               | 5329             | 2628 | 1898 |
| 9             | 33      | 24      | 71      | 1089                              | 576                               | 5041             | 2343 | 1704 |
| 10            | 33      | 24      | 71      | 1089                              | 576                               | 5041             | 2343 | 1704 |
| 11            | 33      | 24      | 71      | 1089                              | 576                               | 5041             | 2343 | 1704 |
| 12            | 22      | 29      | 55      | 484                               | 841                               | 3025             | 1210 | 1595 |
| 13            | 35      | 18      | 75      | 1225                              | 324                               | 5625             | 2625 | 1350 |
| 14            | 38      | 16      | 78      | 1444                              | 256                               | 6084             | 2964 | 1248 |
| 15            | 37      | 14      | 84      | 1369                              | 196                               | 7056             | 3108 | 1176 |
| 16            | 15      | 33      | 42      | 225                               | 1089                              | 1764             | 630  | 1386 |
| 17            | 20      | 25      | 68      | 400                               | 625                               | 4624             | 1360 | 1700 |
| 18            | 33      | 23      | 85      | 1089                              | 529                               | 7225             | 2805 | 1955 |
| 19            | 35      | 24      | 69      | 1225                              | 576                               | 4761             | 2415 | 1656 |
| 20            | 27      | 23      | 73      | 729                               | 529                               | 5329             | 1971 | 1679 |
| 21            | 38      | 16      | 76      | 1444                              | 256                               | 5776             | 2888 | 1216 |
| 22            | 36      | 14      | 84      | 1296                              | 196                               | 7056             | 3024 | 1176 |
| 23            | 15      | 33      | 42      | 225                               | 1089                              | 1764             | 630  | 1386 |
| 24            | 20      | 25      | 69      | 400                               | 625                               | 4761             | 1380 | 1725 |
| 25            | 33      | 23      | 85      | 1089                              | 529                               | 7225             | 2805 | 1955 |
| 26            | 35      | 24      | 69      | 1225                              | 576                               | 4761             | 2415 | 1656 |
| 27            | 27      | 23      | 73      | 729                               | 529                               | 5329             | 1971 | 1679 |
| 28            | 36      | 26      | 73      | 1296                              | 676                               | 5329             | 2628 | 1898 |
| 29            | 33      | 24      | 71      | 1089                              | 576                               | 5041             | 2343 | 1704 |
| 30            | 33      | 24      | 71      | 1089                              | 576                               | 5041             | 2343 | 1704 |
| 31            | 33      | 24      | 71      | 1089                              | 576                               | 5041             | 2343 | 1704 |
| 32            | 23      | 29      | 71      | 529                               | 841                               | 5041             | 1633 | 2059 |
| 33            | 35      | 18      | 75      | 1225                              | 324                               | 5625             | 2625 | 1350 |
| 34            | 35      | 29      | 69      | 1225                              | 841                               | 4761             | 2415 | 2001 |
| 35            | 34      | 29      | 69      | 1156                              | 841                               | 4761             | 2346 | 2001 |
| 36            | 36      | 16      | 72      | 1296                              | 256                               | 5184             | 2592 | 1152 |
| 37            | 38      | 19      | 72      | 1444                              | 361                               | 5184             | 2736 | 1368 |

|    |    |    |    |      |     |      |      |      |
|----|----|----|----|------|-----|------|------|------|
| 38 | 36 | 16 | 72 | 1296 | 256 | 5184 | 2592 | 1152 |
| 39 | 30 | 29 | 59 | 900  | 841 | 3481 | 1770 | 1711 |
| 40 | 29 | 13 | 73 | 841  | 169 | 5329 | 2117 | 949  |
| 41 | 32 | 31 | 69 | 1024 | 961 | 4761 | 2208 | 2139 |
| 42 | 30 | 29 | 56 | 900  | 841 | 3136 | 1680 | 1624 |
| 43 | 30 | 29 | 56 | 900  | 841 | 3136 | 1680 | 1624 |
| 44 | 39 | 16 | 80 | 1521 | 256 | 6400 | 3120 | 1280 |
| 45 | 35 | 17 | 73 | 1225 | 289 | 5329 | 2555 | 1241 |
| 46 | 34 | 17 | 72 | 1156 | 289 | 5184 | 2448 | 1224 |
| 47 | 39 | 25 | 81 | 1521 | 625 | 6561 | 3159 | 2025 |
| 48 | 39 | 12 | 84 | 1521 | 144 | 7056 | 3276 | 1008 |
| 49 | 36 | 16 | 83 | 1296 | 256 | 6889 | 2988 | 1328 |
| 50 | 34 | 24 | 67 | 1156 | 576 | 4489 | 2278 | 1608 |
| 51 | 30 | 17 | 72 | 900  | 289 | 5184 | 2160 | 1224 |
| 52 | 35 | 26 | 70 | 1225 | 676 | 4900 | 2450 | 1820 |
| 53 | 33 | 27 | 65 | 1089 | 729 | 4225 | 2145 | 1755 |
| 54 | 35 | 19 | 72 | 1225 | 361 | 5184 | 2520 | 1368 |
| 55 | 37 | 13 | 76 | 1369 | 169 | 5776 | 2812 | 988  |
| 56 | 28 | 25 | 70 | 784  | 625 | 4900 | 1960 | 1750 |
| 57 | 30 | 13 | 50 | 900  | 169 | 2500 | 1500 | 650  |
| 58 | 34 | 16 | 70 | 1156 | 256 | 4900 | 2380 | 1120 |
| 59 | 34 | 16 | 70 | 1156 | 256 | 4900 | 2380 | 1120 |
| 60 | 33 | 20 | 54 | 1089 | 400 | 2916 | 1782 | 1080 |
| 61 | 33 | 20 | 54 | 1089 | 400 | 2916 | 1782 | 1080 |
| 62 | 36 | 22 | 72 | 1296 | 484 | 5184 | 2592 | 1584 |
| 63 | 36 | 29 | 71 | 1296 | 841 | 5041 | 2556 | 2059 |
| 64 | 36 | 20 | 74 | 1296 | 400 | 5476 | 2664 | 1480 |
| 65 | 34 | 29 | 62 | 1156 | 841 | 3844 | 2108 | 1798 |
| 66 | 36 | 24 | 75 | 1296 | 576 | 5625 | 2700 | 1800 |
| 67 | 39 | 25 | 73 | 1521 | 625 | 5329 | 2847 | 1825 |
| 68 | 35 | 26 | 72 | 1225 | 676 | 5184 | 2520 | 1872 |
| 69 | 38 | 14 | 77 | 1444 | 196 | 5929 | 2926 | 1078 |
| 70 | 37 | 25 | 78 | 1369 | 625 | 6084 | 2886 | 1950 |
| 71 | 36 | 16 | 69 | 1296 | 256 | 4761 | 2484 | 1104 |
| 72 | 34 | 24 | 77 | 1156 | 576 | 5929 | 2618 | 1848 |
| 73 | 32 | 16 | 68 | 1024 | 256 | 4624 | 2176 | 1088 |
| 74 | 30 | 8  | 77 | 900  | 64  | 5929 | 2310 | 616  |
| 75 | 33 | 24 | 62 | 1089 | 576 | 3844 | 2046 | 1488 |
| 76 | 43 | 9  | 86 | 1849 | 81  | 7396 | 3698 | 774  |
| 77 | 33 | 10 | 78 | 1089 | 100 | 6084 | 2574 | 780  |

|               |             |             |             |              |              |               |               |               |
|---------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 78            | 34          | 24          | 69          | 1156         | 576          | 4761          | 2346          | 1656          |
| 79            | 27          | 23          | 72          | 729          | 529          | 5184          | 1944          | 1656          |
| 80            | 36          | 27          | 73          | 1296         | 729          | 5329          | 2628          | 1971          |
| 81            | 33          | 24          | 71          | 1089         | 576          | 5041          | 2343          | 1704          |
| 82            | 33          | 24          | 71          | 1089         | 576          | 5041          | 2343          | 1704          |
| 83            | 33          | 24          | 71          | 1089         | 576          | 5041          | 2343          | 1704          |
| 84            | 27          | 29          | 74          | 729          | 841          | 5476          | 1998          | 2146          |
| 85            | 35          | 18          | 75          | 1225         | 324          | 5625          | 2625          | 1350          |
| 86            | 35          | 29          | 69          | 1225         | 841          | 4761          | 2415          | 2001          |
| 87            | 34          | 29          | 72          | 1156         | 841          | 5184          | 2448          | 2088          |
| 88            | 36          | 16          | 72          | 1296         | 256          | 5184          | 2592          | 1152          |
| 89            | 38          | 19          | 72          | 1444         | 361          | 5184          | 2736          | 1368          |
| 90            | 36          | 16          | 72          | 1296         | 256          | 5184          | 2592          | 1152          |
| <b>Jumlah</b> | <b>2951</b> | <b>1970</b> | <b>6372</b> | <b>99367</b> | <b>46182</b> | <b>458090</b> | <b>211654</b> | <b>137095</b> |





### Analisis Regresi Linier Humor Positif dan Hubungan Atasan - Bawahan

#### Descriptive Statistics

|                         | Mean           | Std. Deviation | N         |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------|
| Hubungan_Atasan_Bawahan | <b>70.8000</b> | <b>8.83837</b> | <b>90</b> |
| Humor_Positif           | <b>32.7889</b> | <b>5.41221</b> | <b>90</b> |

#### Correlations

|                     |                         | Hubungan_Atasan_Bawahan | Humor_Positif |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| Pearson Correlation | Hubungan_Atasan_Bawahan | <b>1.000</b>            | <b>.640</b>   |
|                     | Humor_Positif           | <b>.640</b>             | <b>1.000</b>  |
| Sig. (1-tailed)     | Hubungan_Atasan_Bawahan | .                       | <b>.000</b>   |
|                     | Humor_Positif           | <b>.000</b>             | .             |
| N                   | Hubungan_Atasan_Bawahan | <b>90</b>               | <b>90</b>     |
|                     | Humor_Positif           | <b>90</b>               | <b>90</b>     |

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                | Variables Removed | Method       |
|-------|----------------------------------|-------------------|--------------|
| 1     | <b>Humor_Positif<sup>a</sup></b> | .                 | <b>Enter</b> |

| Model Summary <sup>b</sup> |                         |             |                   |                            |
|----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                       | R Square    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | <b>.640<sup>a</sup></b> | <b>.409</b> | <b>.402</b>       | <b>6.83225</b>             |

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                 |           |                 |               |                         |
|--------------------|------------|-----------------|-----------|-----------------|---------------|-------------------------|
| Model              |            | Sum of Squares  | df        | Mean Square     | F             | Sig.                    |
| 1                  | Regression | <b>2844.591</b> | <b>1</b>  | <b>2844.591</b> | <b>60.939</b> | <b>.000<sup>a</sup></b> |
|                    | Residual   | <b>4107.809</b> | <b>88</b> | <b>46.680</b>   |               |                         |
|                    | Total      | <b>6952.400</b> | <b>89</b> |                 |               |                         |

| Coefficients <sup>a</sup> |               |                             |              |                           |              |             |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|--------------|---------------------------|--------------|-------------|
| Model                     |               | Unstandardized Coefficients |              | Standardized Coefficients | t            | Sig.        |
|                           |               | B                           | Std. Error   | Beta                      |              |             |
| 1                         | (Constant)    | <b>36.549</b>               | <b>4.446</b> |                           | <b>8.220</b> | <b>.000</b> |
|                           | Humor_Positif | <b>1.045</b>                | <b>.134</b>  | <b>.640</b>               | <b>7.806</b> | <b>.000</b> |

## Analisis Regresi Linier Humor Negatif dan Hubungan Atasan - Bawahan

### Descriptive Statistics

|                         | Mean           | Std. Deviation | N         |
|-------------------------|----------------|----------------|-----------|
| Hubungan_Atasan_Bawahan | <b>70.8000</b> | <b>8.83837</b> | <b>90</b> |
| Humor_Negatif           | <b>21.8889</b> | <b>5.86447</b> | <b>90</b> |

### Correlations

|                     |                         | Hubungan_Atasan_Bawahan | Humor_Negatif |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| Pearson Correlation | Hubungan_Atasan_Bawahan | <b>1.000</b>            | <b>-.516</b>  |
|                     | Humor_Negatif           | <b>-.516</b>            | <b>1.000</b>  |
| Sig. (1-tailed)     | Hubungan_Atasan_Bawahan | <b>.</b>                | <b>.000</b>   |
|                     | Humor_Negatif           | <b>.000</b>             | <b>.</b>      |
| N                   | Hubungan_Atasan_Bawahan | <b>90</b>               | <b>90</b>     |
|                     | Humor_Negatif           | <b>90</b>               | <b>90</b>     |

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered                | Variables Removed | Method       |
|-------|----------------------------------|-------------------|--------------|
| 1     | <b>Humor_Negatif<sup>a</sup></b> | .                 | <b>Enter</b> |

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                       | R Square    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------------|-------------|-------------------|----------------------------|
| 1     | <b>.516<sup>a</sup></b> | <b>.266</b> | <b>.258</b>       | <b>7.61299</b>             |

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares  | df        | Mean Square     | F             | Sig.                    |
|-------|------------|-----------------|-----------|-----------------|---------------|-------------------------|
| 1     | Regression | <b>1852.129</b> | <b>1</b>  | <b>1852.129</b> | <b>31.957</b> | <b>.000<sup>a</sup></b> |
|       | Residual   | <b>5100.271</b> | <b>88</b> | <b>57.958</b>   |               |                         |
|       | Total      | <b>6952.400</b> | <b>89</b> |                 |               |                         |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |               | Standardized Coefficients |              | Sig.          |             |
|-------|-----------------------------|---------------|---------------------------|--------------|---------------|-------------|
|       | B                           | Std. Error    | Beta                      | t            |               |             |
| 1     | (Constant)                  | <b>87.827</b> | <b>3.117</b>              |              | <b>28.176</b> | <b>.000</b> |
|       | Humor_Negatif               | <b>-.778</b>  | <b>.138</b>               | <b>-.516</b> | <b>-5.653</b> | <b>.000</b> |

### Analisis Korelasi Pearson Humor Positif dan Hubungan Atasan Bawahan

#### Correlations

|                                   | Humor_Positif   | Hubungan_Atasan_Bawahan |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Pearson Correlation               | <b>1</b>        | <b>.640**</b>           |
| Sig. (2-tailed)                   |                 | <b>.000</b>             |
| Sum of Squares and Cross-products | <b>2606.989</b> | <b>2723.200</b>         |
| Covariance                        | <b>29.292</b>   | <b>30.598</b>           |

|                          |                                   |          |          |
|--------------------------|-----------------------------------|----------|----------|
|                          | N                                 | 90       | 90       |
|                          | Pearson Correlation               | .640**   | 1        |
|                          | Sig. (2-tailed)                   | .000     |          |
| Hubungan_Aatasan_Bawahan | Sum of Squares and Cross-products | 2723.200 | 6952.400 |
|                          | Covariance                        | 30.598   | 78.117   |
|                          | N                                 | 90       | 90       |

### Analisis Korelasi Pearson Humor Negatif dan Hubungan Atasan Bawahan

#### Correlations

|               | Humor_Negatif                     | Hubungan_Aatasan_Bawahan |           |
|---------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------|
|               | Pearson Correlation               | 1                        | -.516**   |
|               | Sig. (2-tailed)                   |                          | .000      |
| Humor_Negatif | Sum of Squares and Cross-products | 3060.889                 | -2381.000 |
|               | Covariance                        | 34.392                   | -26.753   |

|                        |                                   |                  |                 |
|------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
|                        | N                                 | 90               | 90              |
|                        | Pearson Correlation               | <b>-.516**</b>   | 1               |
|                        | Sig. (2-tailed)                   | <b>.000</b>      |                 |
| Hubungan_Aatasan_Bawah | Sum of Squares and Cross-products | <b>-2381.000</b> | <b>6952.400</b> |
|                        | Covariance                        | <b>-26.753</b>   | <b>78.117</b>   |
|                        | N                                 | 90               | 90              |

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### I. Data Pribadi

Nama : Tina Wisni Wardani  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Kelahiran : Lembang, 9 Mei 1982  
Kewarganegaraan: Indonesia  
Agama : Islam  
Email : [wisni\\_wardani@yahoo.com](mailto:wisni_wardani@yahoo.com)  
Alamat Tiggal : Jl. Kalibata Utara II No. 14 Kel. Kalibata Kec. Pancoran  
Jakarta Selatan 12740

### II. Pendidikan Formal

2009 – 2012 S1 Ekstensi Administrasi Niaga FISIP UI  
2000 – 2003 Politeknik Negeri Jakarta (Politeknik UI)  
Jurusan Administrasi Bisnis  
1997 – 2000 SMUN 6 Bulungan Jakarta Selatan  
Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam  
1994 – 1997 SLTP 45 Cengkareng Jakarta Barat  
1988 – 1994 SDN Duren Tiga 05 Pagi Jakarta Selatan