

Pengaruh Humor Leadership dan Job Crafting Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumbar, Riau dan Kepulauan Riau

¹Rini Rahmatyani Zai*, ²Nurliana Nasution, ³Richa Afriana Munthe

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning
^{1,2,3}Jl. Yos Sudarso No. 5, Pekanbaru, Riau, Indonesia

*e-mail: rahmatyani.rini@gmail.com

(received: 28 Juli 2026, revised: 29 Juli 2026, accepted: 31 Juli 2026)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh humor leadership dan job crafting terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja, pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau. Fenomena disparitas capaian kinerja antar-kantor cabang serta variasi gaya kepemimpinan dan inisiatif kerja pegawai menjadi latar belakang utama penelitian ini. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan populasi 332 pegawai, dan sampel sebanyak 179 responden ditentukan melalui teknik proportionate stratified random sampling berdasarkan rumus Krejcie dan Morgan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.2.9. Hasil pengujian outer model menunjukkan seluruh indikator valid dan reliabel, sedangkan hasil pengujian inner model membuktikan bahwa ketujuh hipotesis penelitian diterima pada taraf signifikansi 5%. Humor leadership dan job crafting terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja menunjukkan pengaruh langsung paling dominan terhadap kinerja (koefisien jalur 0,440). Model penelitian mampu menjelaskan 63,6% varians kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan humoris yang konstruktif serta dukungan organisasi terhadap perilaku job crafting sebagai strategi peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai pada organisasi jaminan sosial di Indonesia.

Kata kunci: humor leadership, job crafting, kepuasan kerja, kinerja pegawai, PLS-SEM

Abstract

This study aims to analyze the effect of humor leadership and job crafting on employee performance, both directly and through the mediation of job satisfaction, among employees of BPJS Ketenagakerjaan Regional Office of West Sumatra, Riau, and Riau Islands. The research was motivated by disparities in performance achievement across branch offices as well as variations in leadership style and employee work initiative. A quantitative approach was employed with a population of 332 employees, and a sample of 179 respondents was determined using proportionate stratified random sampling based on the Krejcie and Morgan formula. Primary data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.2.9. The outer model evaluation confirmed that all indicators were valid and reliable, while the inner model evaluation showed that all seven hypotheses were accepted at the 5% significance level. Humor leadership and job crafting were proven to have a significant positive effect on employee performance both directly and through the partial mediation of job satisfaction, with job satisfaction showing the most dominant direct effect on performance (path coefficient 0.440). The research model explained 63.6% of the variance in employee performance. These findings emphasize the importance of constructive humorous leadership and organizational support for job crafting behavior as strategies to improve employee satisfaction and performance in Indonesian social security organizations.

Keywords: *humor leadership, job crafting, job satisfaction, employee performance, PLS-SEM*

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset paling strategis bagi organisasi karena kualitas kinerja pegawai secara langsung menentukan pencapaian tujuan organisasi. BPJS Ketenagakerjaan, sebagai badan hukum publik penyelenggara program jaminan sosial ketenagakerjaan di Indonesia, memikul tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan prima, memproses klaim secara akurat, dan menjangkau seluruh lapisan pekerja di berbagai sektor industri. Kantor Wilayah Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau (Kanwil Sumbarriau) merupakan salah satu unit wilayah strategis yang mengoordinasikan sebelas kantor cabang dengan karakteristik industri yang beragam, mulai dari perkebunan, pertambangan, hingga perdagangan dan jasa.

Pengamatan awal menunjukkan adanya disparitas capaian kinerja antar-kantor cabang yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh perbedaan potensi wilayah, sehingga perhatian tertuju pada faktor internal organisasi, khususnya kualitas kepemimpinan dan perilaku kerja pegawai. Variasi gaya kepemimpinan di lingkungan Kanwil Sumbarriau turut menjadi sorotan: sebagian pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang relaks dan menyenangkan, sementara sebagian lainnya cenderung kaku dan berorientasi kontrol ketat. Fenomena ini mengarahkan perhatian pada konsep humor leadership, yakni gaya kepemimpinan di mana pemimpin secara sengaja dan terampil menggunakan humor untuk membangun iklim kerja positif dan mendorong kinerja organisasi (Robert & Wilbanks, 2012). Penelitian terkini memperlihatkan bahwa humor positif pemimpin berkorelasi dengan peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan kohesi kelompok (Mesmer-Magnus et al., 2012; Cao et al., 2023; Wang et al., 2022), meskipun humor yang bersifat agresif atau berlebihan justru dapat menurunkan psychological safety dan memicu perilaku tidak sopan di tempat kerja (Hsiao et al., 2024; Yuan et al., 2023; Carnevale et al., 2025).

Selain faktor kepemimpinan, rendahnya inisiatif sebagian pegawai dalam menyesuaikan pekerjaannya dengan kekuatan dan minat pribadi turut menjadi perhatian, yang mengarah pada konsep job crafting, yaitu perilaku proaktif individu dalam membentuk ulang tugas, relasi, dan makna pekerjaannya (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting terbukti secara konsisten meningkatkan work engagement dan kinerja (Tims et al., 2012; Demerouti et al., 2015), meskipun sebagian penelitian menunjukkan bahwa upaya job crafting yang berlebihan atau bersifat avoidance-oriented justru dapat menurunkan kinerja (Petrou et al., 2018; Bakker et al., 2026). Kepuasan kerja, sebagai keadaan emosional positif atas penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Locke, 1976), diduga berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh humor leadership dan job crafting terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang secara khusus mengintegrasikan humor leadership, job crafting, dan kepuasan kerja sebagai prediktor kinerja pegawai pada organisasi jaminan sosial di Indonesia masih sangat terbatas, sehingga celah penelitian ini menjadi justifikasi penting bagi penelitian ini untuk dilakukan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh humor leadership dan job crafting terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Sumbarriau, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, sekaligus rekomendasi praktis bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan dalam merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan pegawai yang lebih efektif.

Tinjauan Pustaka

Humor leadership didefinisikan sebagai kemampuan dan kecenderungan seorang pemimpin untuk menggunakan humor secara sengaja, tepat, dan efektif dalam interaksi kepemimpinannya guna memengaruhi pengikut dan mencapai tujuan organisasi (Robert & Wilbanks, 2012). Hughes dan Avey (2009) membuktikan bahwa humor leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi bawahan, sementara Cooper (2008) menunjukkan bahwa humor yang dikelola dengan tepat memperkuat kohesi tim dan kepuasan kerja. Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), humor pemimpin menciptakan iklim kerja positif yang mendorong pegawai

memberikan timbal balik berupa peningkatan kepuasan dan kinerja. Meskipun demikian, humor yang bersifat agresif atau gagal dipersepsikan secara positif oleh bawahan justru dapat merusak hubungan pemimpin-pengikut (Pundt et al., 2022) dan menurunkan psychological safety pegawai (Hsiao et al., 2024), sehingga efektivitas humor leadership sangat bergantung pada bentuk dan konteks penggunaannya.

Job crafting merupakan perilaku proaktif di mana individu secara mandiri membuat perubahan pada tugas, hubungan, dan makna pekerjaannya untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kekuatan, motivasi, dan hasrat pribadi (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dalam kerangka Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007; Tims & Bakker, 2010), job crafting yang berorientasi pada peningkatan sumber daya pekerjaan terbukti meningkatkan work engagement, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Tims et al., 2012; Petrou et al., 2012; Demerouti et al., 2015). Namun demikian, Petrou dkk. (2018) menunjukkan bahwa avoidance-oriented crafting dapat berkaitan dengan penurunan kinerja dan kepuasan kerja jangka panjang, sementara Piramanayagam dkk. (2025) menemukan bahwa pada konteks organisasi dengan otonomi terbatas, job crafting tidak selalu berdampak signifikan. Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976), dan telah terbukti secara luas sebagai prediktor penting bagi kinerja, komitmen, dan retensi pegawai (Judge et al., 2001).

Kinerja pegawai, sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2011), merupakan variabel outcome utama dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai landasan penelitian ini dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

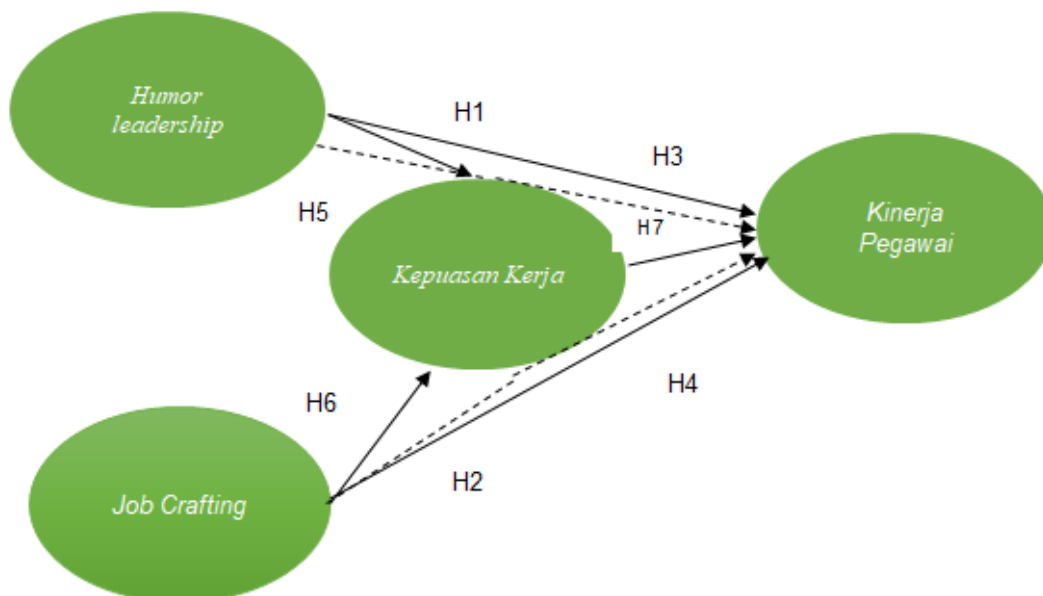
Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Hughes & Avey (2009)	Transforming with Levity: Humor, Leadership, and Follower Attitudes	Humor leadership, kepuasan kerja, komitmen organisasi	Analisis regresi	Humor leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi
Tims dkk. (2012)	Development and Validation of the Job Crafting Scale	Job crafting, kinerja, work engagement	SEM	Job crafting berpengaruh positif terhadap work engagement dan kinerja
Petrou dkk. (2012)	Crafting a Job on a Daily Basis	Job crafting, work engagement, kinerja	Experience Sampling Method	Job crafting harian berpengaruh positif terhadap engagement dan kinerja
Robert & Wilbanks (2012)	The Wheel Model of Humor	Humor leadership, kepuasan kerja, komitmen organisasi	SEM	Humor leadership meningkatkan afeksi positif, kepuasan, dan komitmen kerja
Demerouti dkk. (2015)	Job Crafting: A Meta-Analysis	Job crafting, kinerja, kepuasan kerja	Meta-analisis	Job crafting berpengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan kesehatan mental
Mesmer-Magnus dkk. (2012)	A Meta-Analysis of Positive Humor in the Workplace	Humor leadership, kinerja, kepuasan kerja	Meta-analisis (49 studi)	Humor positif pemimpin berkorelasi dengan kinerja, kepuasan, dan kohesi tim
Carnevale dkk. (2025)	Meta-analysis of Leader Humor Antecedents and Outcomes	Humor positif dan negatif, kinerja, inovasi	Meta-analisis (161 studi)	Humor negatif/agresif pemimpin berhubungan negatif dengan outcome kerja
Yuridha (2022)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Job Crafting terhadap	Beban kerja, stres kerja, job crafting, kepuasan kerja	Regresi berganda	Job crafting berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Kepuasan Kerja			

Sumber: Berbagai jurnal, diolah (2026)

Penelitian-penelitian di atas umumnya mengkaji humor leadership dan job crafting secara terpisah terhadap outcome organisasi, sedangkan penelitian yang secara khusus mengintegrasikan kedua variabel tersebut bersama kepuasan kerja sebagai mediator terhadap kinerja pegawai pada organisasi jaminan sosial di Indonesia masih jarang ditemukan. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengujian model integratif tersebut secara simultan menggunakan pendekatan PLS-SEM pada konteks BPJS Ketenagakerjaan, sebuah organisasi layanan publik dengan budaya birokrasi dan hierarki yang khas, sehingga hasilnya memperkaya pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan humoris dan inisiatif kerja pegawai bersinergi meningkatkan kepuasan dan kinerja dalam konteks organisasi sektor publik.

Berdasarkan uraian teoritis dan penelitian terdahulu, kerangka berpikir penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Diolah penulis (2026)

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Humor leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H2: Job crafting berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H3: Humor leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- H4: Job crafting berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- H5: Humor leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H6: Job crafting berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji pengaruh antarvariabel dan hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2014). Penelitian dilaksanakan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau selama periode April–Juni 2026. Populasi penelitian adalah seluruh 332 pegawai yang tersebar pada satu Kantor Wilayah dan sebelas Kantor Cabang. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Krejcie dan Morgan (1970) dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin error 5%, yaitu: $n = (\chi^2 \times N \times P \times Q) / [d^2 \times (N-1) + \chi^2 \times P \times Q]$, sehingga diperoleh sampel sebanyak 179 responden yang selanjutnya didistribusikan secara proporsional pada setiap unit kerja menggunakan teknik proportionate stratified random sampling, dengan formula $ni = (Ni/N) \times n$.

Penelitian ini melibatkan empat variabel laten, yaitu humor leadership (X1) dan job crafting (X2) sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai (Y) sebagai variabel endogen. Operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Humor Leadership (X1)	Kemampuan pemimpin menggunakan humor secara sengaja dan efektif dalam interaksi kepemimpinannya (Robert & Wilbanks, 2012)	Frekuensi humor; kesesuaian humor; humor membangun (affiliative); humor meredakan ketegangan; responsivitas terhadap humor	Likert 1–5
Job Crafting (X2)	Perilaku proaktif individu menyesuaikan tugas, hubungan, dan makna pekerjaan dengan kekuatan pribadi (Wrzesniewski & Dutton, 2001)	Sumber daya struktural; sumber daya sosial; tantangan kerja; pengurangan tuntutan menghambat; rekrafting kognitif	Likert 1–5
Kepuasan Kerja (Z)	Keadaan emosional positif hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaannya (Locke, 1976)	Kepuasan terhadap pekerjaan; gaji/kompensasi; supervisi; rekan kerja; kesempatan promosi	Likert 1–5
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab pegawai (Mangkunegara, 2011)	Kualitas; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas biaya; kebutuhan supervisi; dampak interpersonal	Likert 1–5

Sumber: Data diolah (2026)

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur berskala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, serta dilengkapi data sekunder berupa dokumen kepegawaian dan laporan kinerja organisasi. Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data dan tanggapan responden, serta analisis inferensial menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.2.9, mengingat model penelitian melibatkan variabel laten dan variabel mediasi (Hair et al., 2019). Evaluasi outer model mencakup uji common method variance (full collinearity VIF), convergent validity (outer loading > 0,70 dan AVE > 0,50), discriminant validity (Fornell-Larcker criterion dan HTMT < 0,85), serta reliabilitas (Cronbach's alpha dan composite reliability > 0,70). Evaluasi inner model mencakup koefisien determinasi (R-Square) dan pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel, dengan kriteria penerimaan hipotesis pada taraf signifikansi 5% (t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05).

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah 179 orang pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Sumbarriau. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan, dan masa kerja disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Karakteristik Responden (n = 179)

Variabel / Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)	Kategori Tertinggi
Jenis Kelamin: Pria	103	57,5%	Pria
Jenis Kelamin: Wanita	76	42,5%	
Usia: 25–34 tahun	59	32,9%	45–54 tahun (34,6%)
Usia: 35–44 tahun	56	31,3%	
Usia: 45–54 tahun	62	34,6%	
Usia: > 55 tahun	2	1,1%	
Status: Kawin	121	67,6%	Kawin
Status: Belum Kawin	58	32,4%	
Pendidikan: S1	128	71,5%	Strata 1 (71,5%)
Pendidikan: S2	29	16,2%	
Pendidikan: D3	22	12,3%	
Masa Kerja: 5–10 tahun	62	34,6%	5–10 tahun (34,6%)
Masa Kerja: 11–15 tahun	57	31,8%	
Masa Kerja: < 5 tahun	32	17,9%	
Masa Kerja: > 15 tahun	28	15,6%	

Sumber: Data diolah (2026)

Mayoritas responden berjenis kelamin pria (57,5%) dengan sebaran usia yang relatif merata pada kelompok usia produktif, didominasi kelompok usia 45–54 tahun (34,6%). Sebagian besar responden berstatus kawin (67,6%) dan berpendidikan Strata 1 (71,5%), dengan masa kerja terbanyak pada rentang 5–10 tahun (34,6%). Profil ini menunjukkan bahwa responden penelitian merupakan pegawai yang relatif berpengalaman dan telah memahami dinamika kerja di lingkungan organisasi.

Deskripsi Variabel Penelitian

Tanggapan responden terhadap keempat variabel penelitian menggunakan skala Likert lima poin dengan interpretasi: 1,00–1,80 = Sangat Rendah; 1,81–2,60 = Rendah; 2,61–3,40 = Sedang; 3,41–4,20 = Tinggi; dan 4,21–5,00 = Sangat Tinggi. Rekapitulasi skor rata-rata setiap variabel disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Rekapitulasi Skor Rata-Rata Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata	Kategori	Indikator Skor Terendah
Humor Leadership (HL)	3,96	Tinggi	Humor meredakan ketegangan kerja (3,88)
Job Crafting (JC)	3,98	Tinggi	Kesediaan mengambil tanggung jawab menantang (3,92)
Kepuasan Kerja (KK)	3,97	Tinggi	Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi (3,78)
Kinerja Pegawai (KP)	3,99	Tinggi	Kemandirian bekerja tanpa pengawasan ketat (3,96)

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, keempat variabel penelitian berada pada kategori Tinggi dengan skor rata-rata berkisar 3,96–3,99, menunjukkan bahwa pegawai secara umum menilai positif penerapan humor leadership dan job crafting, serta merasakan kepuasan dan kinerja kerja yang baik. Meskipun demikian, aspek kepuasan terhadap gaji dan kompensasi memperoleh skor terendah di antara seluruh

indikator (3,78), mengindikasikan bahwa persepsi keadilan remunerasi masih menjadi area yang perlu mendapat perhatian manajemen.

Evaluasi Outer Model

Hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh 21 indikator penelitian memiliki nilai outer loading antara 0,757–0,871, melampaui ambang batas minimum 0,70, sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi. Nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel berkisar antara 0,610–0,680 ($> 0,50$), discriminant validity terpenuhi berdasarkan Fornell-Larcker Criterion dan nilai HTMT tertinggi sebesar 0,822 ($< 0,85$), serta nilai Composite Reliability (0,887–0,914) dan Cronbach's Alpha (0,840–0,882) yang jauh melampaui ambang batas 0,70. Ringkasan hasil evaluasi outer model disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5 Ringkasan Evaluasi Outer Model

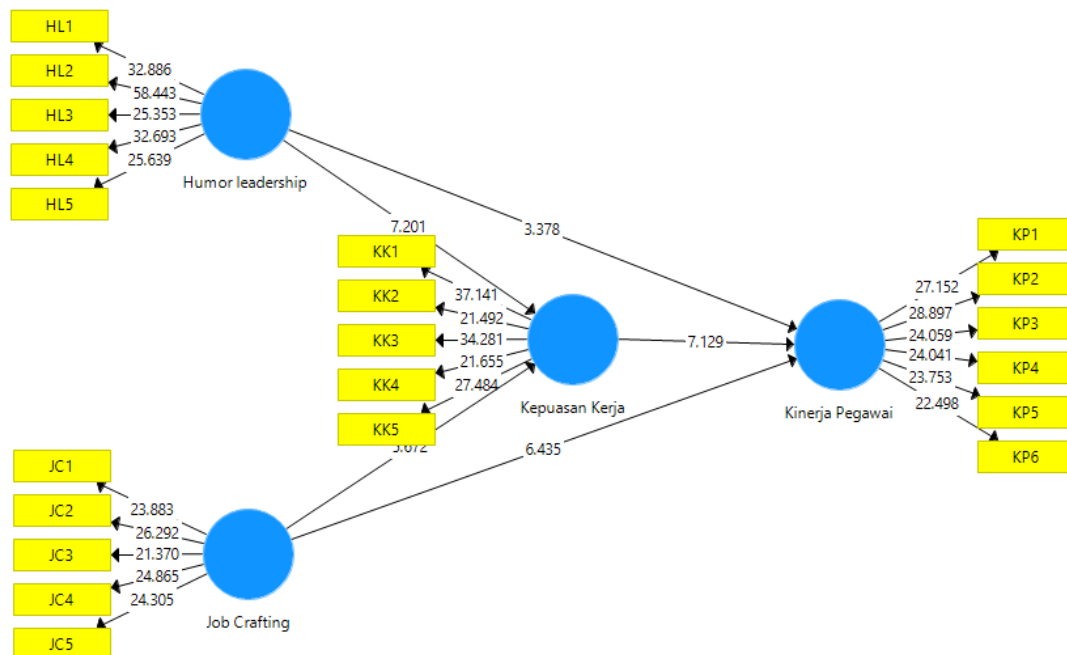
Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Humor Leadership	0,680	0,914	0,882
Job Crafting	0,610	0,887	0,840
Kepuasan Kerja	0,652	0,903	0,866
Kinerja Pegawai	0,615	0,906	0,875

Sumber: Data diolah, SmartPLS 3.2.9 (2026)

Seluruh nilai pada Tabel 5 memenuhi kriteria yang disyaratkan (Hair et al., 2019), sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Evaluasi Inner Model dan Pengujian Hipotesis

Nilai R-Square menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan varians Kepuasan Kerja sebesar 41,0% (kategori moderat menuju lemah), sedangkan varians Kinerja Pegawai dijelaskan sebesar 63,6% oleh variabel-variabel dalam model (kategori kuat), menandakan ketepatan prediktif model yang baik (Hair et al., 2019). Hasil pengujian model struktural (path diagram) berdasarkan prosedur bootstrapping ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2 Hasil Model Struktural PLS-SEM

Sumber: Data diolah, SmartPLS 3.2.9 (2026)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis

H	Jalur	Koefisien (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	Humor Leadership → Kinerja Pegawai	0,240	3,378	0,001	Diterima
H2	Job Crafting → Kinerja Pegawai	0,287	6,435	0,000	Diterima
H3	Humor Leadership → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,193	5,387	0,000	Diterima
H4	Job Crafting → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,141	4,256	0,000	Diterima
H5	Humor Leadership → Kepuasan Kerja	0,439	7,201	0,000	Diterima
H6	Job Crafting → Kepuasan Kerja	0,320	5,672	0,000	Diterima
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,440	7,129	0,000	Diterima

Sumber: Data diolah, SmartPLS 3.2.9, bootstrapping 5.000 subsampel (2026)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh tujuh hipotesis penelitian diterima pada taraf signifikansi 5% (t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05). Pengaruh langsung paling dominan ditunjukkan oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H7; O = 0,440), diikuti oleh Humor Leadership terhadap Kepuasan Kerja (H5; O = 0,439) yang juga memiliki nilai t-statistic tertinggi (7,201). Job Crafting terbukti berkontribusi signifikan baik terhadap Kepuasan Kerja (H6; O = 0,320) maupun Kinerja Pegawai (H2; O = 0,287), sementara pengaruh langsung Humor Leadership terhadap Kinerja Pegawai (H1; O = 0,240) merupakan yang terkecil namun tetap signifikan. Pada pengujian mediasi, karena pengaruh langsung H1 dan H2 juga signifikan, Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial pada jalur Humor Leadership (H3; O = 0,193) maupun Job Crafting (H4; O = 0,141) terhadap Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Temuan bahwa humor leadership berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H1) sejalan dengan Hughes dan Avey (2009) serta meta-analisis Mesmer-Magnus dkk. (2012) yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan humor secara positif meningkatkan sikap dan kinerja bawahan melalui penguatan kepercayaan dan komitmen. Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), humor pemimpin menciptakan iklim kerja positif yang direspons pegawai dengan peningkatan kinerja sebagai bentuk timbal balik. Meskipun beberapa penelitian menunjukkan bahwa humor yang bersifat agresif dapat merugikan kinerja dan psychological safety pegawai (Carnevale et al., 2025; Hsiao et al., 2024), pola humor yang berlangsung di Kanwil Sumbangriau tampak bersifat afilatif dan konstruktif sehingga berdampak positif.

Job crafting juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H2) dengan koefisien jalur yang sedikit lebih besar dibandingkan humor leadership, konsisten dengan Tims dkk. (2012) dan Demerouti dkk. (2015) yang menegaskan bahwa perilaku proaktif pegawai dalam menyesuaikan sumber daya dan tantangan pekerjaan meningkatkan kinerja. Meski demikian, sebagaimana diperingatkan oleh Petrou dkk. (2018), job crafting hanya berdampak positif ketika diarahkan pada peningkatan sumber daya dan tantangan yang konstruktif, bukan pada perilaku menghindar (avoidance-oriented).

Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial pada pengaruh humor leadership (H3) maupun job crafting (H4) terhadap kinerja pegawai, menegaskan bahwa kedua variabel eksogen tersebut tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kenyamanan dan kepuasan kerja pegawai terlebih dahulu. Temuan ini memperkuat proposisi Hughes dan Avey (2009) serta kerangka Job Demands-Resources Model (Tims & Bakker, 2010) bahwa jalur afektif melalui kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam menerjemahkan stimulus kepemimpinan dan inisiatif kerja menjadi performa nyata.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H7) merupakan hubungan langsung paling dominan dalam model ini ($O = 0,440$), sejalan dengan Locke (1976) dan meta-analisis Judge dkk. (2001) yang mengonfirmasi hubungan kausal antara kepuasan kerja dan kinerja. Nilai koefisien yang tinggi ini mengindikasikan bahwa pekerjaan di sektor jaminan sosial menuntut motivasi intrinsik dan komitmen tinggi yang sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja pegawai. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat relevansi Social Exchange Theory dan Job Demands-Resources Model dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja pegawai pada organisasi layanan publik di Indonesia, sekaligus memberikan bukti empiris baru mengenai peran integratif humor leadership, job crafting, dan kepuasan kerja yang selama ini jarang dikaji secara simultan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa humor leadership dan job crafting berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Sumbarriau, baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti menjadi determinan yang paling dominan terhadap kinerja pegawai, sehingga peningkatan kepuasan kerja melalui kepemimpinan yang humoris dan konstruktif serta dukungan terhadap perilaku job crafting merupakan strategi kunci bagi organisasi dalam mendorong kinerja pegawai secara berkelanjutan. Model penelitian mampu menjelaskan 63,6% varians kinerja pegawai, menegaskan ketepatan prediktif model yang kuat.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat aplikabilitas Social Exchange Theory dan Job Demands-Resources Model dalam menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan dan perilaku kerja proaktif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, sekaligus memperkaya literatur humor leadership yang masih terbatas di Indonesia. Secara praktis, manajemen BPJS Ketenagakerjaan disarankan untuk mengintegrasikan pelatihan kepemimpinan berbasis humor yang konstruktif dan tepat konteks, memfasilitasi job crafting melalui pemberian otonomi dan rotasi jabatan, meninjau kembali keadilan sistem kompensasi sebagai area kepuasan kerja dengan skor terendah, serta menerapkan sistem monitoring kinerja berbasis data secara berkala. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian, menambahkan variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan lain atau karakteristik demografis pegawai, serta menggunakan desain longitudinal guna memperkuat inferensi kausalitas antarvariabel.

Referensi

- [1] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- [2] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- [3] Cao, Y., Zhou, K., Wang, Y., Hou, Y., & Miao, R. (2023). The influence of leader humor on employee creativity: From the perspective of employee voice. *Frontiers in Psychology*, 14, 1162790.
- [4] Carnevale, J. B., Huang, L., & Yu, A. (2025). Leader humor and follower outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 45–68.
- [5] Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087–1115.
- [6] Demerouti, E., Bakker, A. B., Gevers, J. M. P., & Xanthopoulou, D. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. In A. B. Bakker & K. Daniels (Eds.), *A day in the life of a happy worker* (pp. 56–73). Psychology Press.
- [7] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- [8] Hsiao, F. H., Lee, C. C., & Lin, C. Y. (2024). When leader humor hurts: Aggressive leader humor, psychological safety, and employee innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 39(4), 410–427.
- [9] Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 540–562.

- [10] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- [11] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- [12] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- [13] Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- [14] Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190.
- [15] Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- [16] Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792.
- [17] Pundt, A., Kutzner, J., Haberland, K., Algnier, M., & Lorenz, T. (2022). You are simply not funny: Development and validation of a scale to measure failed humor in leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 929988.
- [18] Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071–1099.
- [19] Sugiyono. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Alfabeta.
- [20] Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- [21] Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- [22] Wang, Z., Sun, J., & Wang, S. (2022). Leader affiliative humor and employee boundary-spanning behavior: The roles of team cohesion and leader-member exchange. *Current Psychology*, 41, 8009–8020.
- [23] Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- [24] Yuan, Z., Ye, Z., & Zhong, M. (2023). Plug back into work, safely: Job crafting, psychological safety, and creativity. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 500–515.
- [25] Yuridha, N. A. (2022). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan job crafting terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 179–190.