

**PENYELESAIAN MASALAH KEPUASAN KERJA KARYAWAN YANG  
DIPENGARUH KOMUNIKASI, *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)*, DAN  
LINGKUNGAN KERJA DI PT PANCARAN SINAR TANI**

**Ahmad Firdaus<sup>1</sup>, Entis Haryadi<sup>2</sup>, Ade Muslimat<sup>3</sup>, Putri Fachri Aulia Fatah<sup>4</sup>, Raga  
Aquino<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Serang Raya

<sup>4</sup>Akademi Manajemen Informatika dan Komputer Serang

<sup>5</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Banten

e-mail : [idasfirdaus@gmail.com](mailto:idasfirdaus@gmail.com)

**Abstrak**

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah komunikasi, Leader Member Exchange, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pancaran Sinar Tani. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik Pemilihan sampel yang diambil ialah tidak jenuh dengan metode slovin tingkat kesalahan 10% yang ada di PT. Pancaran Sinar Tani maka berjumlah 62 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui google form, dan dianalisis menggunakan SPSS versi 25. Metode statistik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji R, uji R<sup>2</sup> dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kepuasan kerja, 2) terdapat pengaruh yang signifikan antara Leader Member exchange terhadap kepuasan kerja, 3) terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, 4) terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komunikasi, leader member exchange dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci:** komunikasi, *Leader Member Exchange*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja

***SOLVING EMPLOYEE JOB SATISFACTION PROBLEMS AFFECTED BY  
COMMUNICATION, LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX), AND WORK  
ENVIRONMENT AT PT PANCARAN SINAR TANI***

**Abstract**

---

*This study aims to determine whether communication, Leader Member Exchange, and the Work Environment affect the job satisfaction of PT. Pancaran Sinar Tani. This research was conducted using quantitative research methods. The selection technique for the sample taken was unsaturated with the slovin method with an error rate of 10% at PT. Pancaran Sinar Tani, there are 62 respondents. The research was conducted from June 26 2023 to July 17 2023. Data was collected using a questionnaire distributed via Google form, and analyzed using SPSS version 25. The statistical methods used were normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test, R test, R<sup>2</sup> test and multiple linear regression analysis. The results showed that 1) there was a significant influence between communication on job satisfaction, 2) there was a significant effect between Leader Member exchange on job satisfaction, 3) there was a significant effect between the work environment*

on job satisfaction. 4) *There is a significant influence on communication, leader member exchange and work environment simultaneously on job satisfaction*

**Keywords:** *Communication, Leader Member Exchange, Work Environment, Job satisfaction.*

## PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi atau pun perusahaan, manusia adalah aset yang berharga, karena dapat membawa dampak besar untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Adanya hubungan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, maka suatu organisasi harus memikirkan aspek pengelolaan sumber daya manusianya. Maka dari itu harus di tingkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja bersifat subyektif karena setiap pegawai dan karyawan memiliki kriteria kepuasan tersendiri untuk mengukur tingkat kepuasan dalam bekerja.

*Leadership-Member Exchange theory* atau teori Pertukaran Pemimpin-Anggota memusatkan perhatian pada hubungan khusus antara pemimpin dan anggota/bawahan di dalam organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa sikap dan perilaku pemimpin terhadap setiap anggota tim tidaklah konsisten atau sama. Hubungan atasan dengan seorang bawahan cukup unik dan berbeda dari yang lainnya. Misalnya, seorang pemimpin bersikap toleran kepada bawahan A, tetapi ia bisa bersikap kaku terhadap bawahan B, dan seterusnya. Dimensi teori LMX meliputi afeksi, kepercayaan, rasa hormat, kontribusi, loyalitas, dan penghargaan profesional. Sedangkan hubungan atasan-bawahan terbentuk melalui tiga tahap, yaitu: Pengujian dan penilaian: Bawahan masih merupakan orang-orang baru yang belum dikenal saat bergabung dengan organisasi, sehingga atasan perlu melakukan penilaian bakat dan kemampuan. Pengembangan kepercayaan: Pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan untuk menumbuhkan kepercayaan dan menentukan orang-orang yang punya loyalitas dan kemiripan karakter dengan dirinya. Ikatan emosional: Bawahan yang memiliki hubungan baik dengan pemimpin akan membuat ikatan emosional yang kuat dan komitmen yang tinggi terhadap pemimpin. Ada dua kelompok bawahan yang dihasilkan dari kualitas hubungan mereka dengan atasan atau manajer, yaitu *in-group* dan *out-group*. *In-group* atau orang-orang “grup dalam” punya kepribadian, karakter, dan sikap yang mirip dengan pemimpin, serta memiliki kompetensi dan keahlian yang lebih tinggi dari bawahan lainnya. Mereka merupakan kelompok yang disukai pemimpin, paling dipercaya, dan diandalkan dalam menjalankan pekerjaan dan mengambil tanggung jawab pekerjaan tertentu. Sedangkan *out-group* atau orang-orang “grup luar” merupakan kelompok yang tidak disukai oleh atasan. Kelompok ini mendapat lebih sedikit akses ke sumber daya organisasi. Hubungan mereka dengan pemimpin terbatas pada tugas dan tanggung jawab yang disebutkan dalam kontrak kerja, sehingga mereka hanya menjalankan pekerjaan rutin sesuai *job description*. Pada umumnya, *in-group* menerima imbalan lebih besar, sehingga mereka lebih bersikap positif dan memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan mereka yang berada dalam *out-group*.

Komunikasi karyawan juga harus didorong dan dijadikan bagian penting dari perusahaan. Selain komunikasi yang baik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dengan tingkat LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervise telah terpenuhi, karena pemimpin mereka memberikan perhatian khusus kepada mereka. Lingkungan kerja merupakan salah satu variabel lain yang dapat berdampak pada kepuasan kerja selain tingginya kualitas LMX. Pada penelitian terdahulu masih terdapat perbedaan hasil antara komunikasi terhadap kepuasan kerja, antara *Leader member Exchange* terhadap kepuasan kerja, dan perbedaan hasil antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. PT Pancaran Sinar Tani adalah bergerak di bidang usaha jasa transportasi hasil pertanian pertama di Indonesia yang melayani transportasi darat, laut, dan udara. Dari pemaparan sebelumnya, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komunikasi, *Leader Member Exchange* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pancaran Sinar Tani ”**

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Robbins dan Judge dalam Merta dkk (2019), komunikasi di lingkungan kerja adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara individu-individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dimensi dan indikator- indikator komunikasi di dalam kerja menurut Menurut Robbins dan Judge dalam Mileandry (2021) yaitu komunikasi ke arah atas, komunikasi ke arah bawah, komunikasi lateral. Berdasarkan penelitian Mia Muthia Ulfa dan Rian Surenda (2021) terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

**H1: Diduga adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kepuasan kerja**

Menurut Lyden dan Maslyn dalam Manurung (2022) *Leader Member Exchange* adalah perilaku pemimpin atau bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan, menghargai keterampilan dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain dan menyukai satu sama lain antara pemimpin dan bawahannya. Menurut Liden dan Maslyn dalam Manurung (2022), indikator *LMX* dibagi menjadi 4, yaitu: *affect, loyalty, contribution, Professional Respect*. Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Juliana Christine Manurung. 2022), (Rosalina Permatasari Nesia Dan Gusti Ayu Manuati Dewi, 2020). menyimpulkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* memiliki arah pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

**H2: Diduga adanya pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja**

Menurut Siagian (2018), lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu lingkungan yang terdiri dari kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, serta hubungan antar anggota organisasi yang terlibat dalam kegiatan kerja. Lingkungan kerja mencakup berbagai elemen, seperti peralatan, sarana dan prasarana, suasana kerja, hubungan interpersonal, norma dan nilai, dan struktur organisasi. Menurut Siagian (2018), lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Keterkaitan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Johar (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

**H3: Diduga adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja**

Menurut Siagian, (2018:100) Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana ia berkarya. Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori menurut Robbins dan Judge dalam Fajari (2021:31), mengemukakan sebagai berikut: pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, promosi , rekan kerja, *supervise*. Dari definisi tersebut maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

**H4: Diduga adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi, leader member exchange dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja**

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pancaran Sinar Tani Sebesar 160 karyawan. Dasar penentuan sampel dengan metode slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10 % makadiperoleh 62 sampel responden. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu dengan teknik *random sampling*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Uji Validitas

R tabel yang di gunakan untuk jumlah 62 responden dengan taraf signifikan 5% yaitu 0,250. Berdasarkan uji validitas variabel komunikasi (X1) yang menunjukkan hasil uji validitas pada total keseluruhan 6 pernyataan dan masing-masing pernyataan tersebut dinyatakan valid, karena nilai rhitung > dari rtabel dengan taraf signifikan 5% yaitu 0,250. Berdasarkan uji validitas variabel *leader member exchange* (X2) yang menunjukkan hasil uji validitas pada total keseluruhan 8 pernyataan dan masing-masing pernyataan tersebut dinyatakan valid, karena nilai rhitung > dari rtabel dengan taraf signifikan 5% yaitu 0,250. Berdasarkan uji validitas variabel lingkungan kerja (X3) yang menunjukkan hasil uji validitas pada total keseluruhan 10 pernyataan dan masing- masing

pernyataan tersebut dinyatakan valid, karena nilai rhitung > dari rtabel dengan taraf signifikan 5% yaitu 0,250. Berdasarkan uji validitas variabel kepuasan kerja (Y) yang menunjukkan hasil uji validitas pada total keseluruhan 10 pernyataan dan masing- masing pernyataan tersebut dinyatakan valid, karena nilai rhitung > dari rtabel dengan taraf signifikan 5% yaitu 0,250. Jadi semua variabel yang di gunakan penelitian ini dinyatakan valid dan dapat di gunakan dalam penelitian.

b. Uji Reabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Komunikasi	0,739	Reliabel
<i>Leader Member Exchange</i>	0,782	Reliabel
Lingkungan kerja	0,858	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,888	Reliabel

Sumber : olah data 2023

Berdasarkan hasil pengujian *Cronbach Alpha* > dari koefisien korelasi 0,60 (*scale of thumb, nunally*) yaitu untuk variabel komunikasi (X<sub>1</sub>) di dapat nilai alpha sebesar 0,739 kemudian variabel *Leader member exchange* (X<sub>2</sub>) di dapat nilai alpha sebesar 0,782 kemudian variabel Lingkungan kerja (X<sub>3</sub>) di dapat nilai alpha sebesar 0,858 dan kemudian variabel Kepuasan kerja (Y) di dapat nilai alpha sebesar 0,888. Maka dapat di simpulkan variabel komunikasi, *leader member exchange*, lingkungan kerja dan kepuasan kerja adalah data reliabel.

c. Analisis Regresi Linier Berganda

$$Y = 8.044 + 0.436 X_1 + 0.359 X_2 + 0.278 X_3$$

Berdasarkan hasil pada model analisis regresi linear berganda maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta yang didapat sebesar 8.044 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel komunikasi organisasi, maka nilai kepuasan (Y) akan tetap. Nilai koefisien regresi variabel komunikasi (X<sub>1</sub>) sebesar 0.436 menyatakan bahwa setiap terjadi penambahan atau peningkatan 1 skor pada variabel komunikasi akan memberikan penambahan nilai kepuasan kerja sebesar 0.436.
2. Nilai konstanta yang didapat sebesar 8.044 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel *leader member exchange*, maka nilai kepuasan (Y) akan tetap. Nilai koefisien regresi variabel *leader member exchange* (X<sub>2</sub>) sebesar 0.359

menyatakan bahwa setiap terjadi penambahan atau peningkatan 1 skor pada variabel leader member exchange akan memberikan penambahan nilai kepuasan kerja sebesar 0.359.

3. Nilai konstanta yang didapat sebesar 8.044 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel lingkungan kerja, maka nilai kepuasan (Y) akan tetap. Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X3) sebesar 0.278 menyatakan bahwa setiap terjadi penambahan atau peningkatan 1 skor pada variabel lingkungan kerja akan memberikan penambahan nilai kepuasan kerja sebesar 0.278.

d. Uji kofisien Determinasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 <sup>a</sup>	.545	.521	3.55914

a. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA, LEADER MEMBER EXCHANGE, KOMUNIKASI

Sumber : olah data 2023

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS versi 25, maka dapat diketahui nilai koefisien R square (R<sup>2</sup>) sebesar 0,545 artinya 54,5% variasi pada variabel terikat dapat dijelaskan oleh model. Sedangkan sisanya yaitu 45,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model.

e. Uji t Parsial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.044	3.875		2.076	.042
	KOMUNIKASI	.436	.187	.282	2.331	.023
	LEADER MEMBER EXCHANGE	.359	.124	.305	2.895	.005
	LINGKUNGAN KERJA	.278	.119	.296	2.347	.022

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber : olah data 2023

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen komunikasi (X<sub>1</sub>) dan *leader member exchange* (X<sub>2</sub>), lingkungan kerja (X<sub>3</sub>), secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja (Y). Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (sign < 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Nilai sig komunikasi sebesar 0,023 < 0,05 maka dapat di simpukan H1 di terima dan Ho di tolak yang berarti komunikasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Nilai sig *Leader Member Exchange* sebesar 0,005 < 0,05 maka dapat di simpukan

H2 di terima dan Ho di tolak yang berarti *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Nilai sig lingkungan kerja sebesar  $0,022 < 0,05$  maka dapat di simpukan H3 di terima dan Ho di tolak yang berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

f. Uji f simultan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	879.287	3	293.096	23.138	.000 <sup>b</sup>
	Residual	734.713	58	12.667		
	Total	1614.000	61			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA, LEADER MEMBER EXCHANGE, KOMUNIKASI

Sumber : olah data 2023

Dari hasil di atas nilai sig dari hasil uji F sebesar 0.00, dengan nilai Fhitung sebesar 23.138. Mengacu pada dasar pengambilan keputusan dalam uji F, jika nilai Sig lebih kecil dari nilai 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ),. Maka H0 ditolak dan H4 diterima yang berarti variabel komunikasi (X1), leader member exchange(X2), dan lingkungan kerja (X3) memiliki pengaruh yang signifikan dan berdampak positif secara simultan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y).

### SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh komunikasi, leader member exchange dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pancaran Sinar Tani. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil beberapa kesimpulannya diantaranya: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pancaran Sinar Tani. Artinya semakin baik komunikasi maka akan semakin baik pula kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pancaran Sinar Tani. Artinya semakin baik *leader member exchange* maka akan semakin baik pula kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pancaran Sinar Tani. Artinya semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik pula kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja, *leader member exchange* dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pancaran Sinar Tani.

Melihat hasil penelitian ini, maka dapat dibuat beberapa saran yang dapat diberikan yaitu: Komunikasi yang dilakukan di PT. Pancaran Sinar Tani secara keseluruhan sudah baik, akan tetapi untuk indikator komunikasi kearah bawah khususnya atasan

memberikan umpan balik kepada pekerjaan yang di lakukan bawahan bisa lebih di tingkatkan yaitu dengan selalu memberikan umpan balik terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan bawahan. Variabel *Leader Member Exchange* di PT. Pancaran Sinar Tani secara keseluruhan sudah baik, akan tetapi untuk indikator *contribution* khususnya tentang kemauan karyawan melakukan pekerjaan selain yang ada di jobdesk bisa lebih di tingkatkan. Lingkungan kerja di PT. Pancaran Sinar Tani secara keseluruhan sudah baik, akan tetapi untuk indikator lingkungan kerja fisik khususnya terjadi kebisingan di lokasi tempat kerja bisa di kurangi dengan penggunaan *ear plug* di tempat bising. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel-variabel yang lain yang mempengaruhi terhadap kepuasan kerja seperti gaji, motivasi kerja, *work life balance*, penempatan kerja. Serta disarankan menambahkan variabel *intervening*.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul Hakim Fajari. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT. Mustika Ratu Buana International Surabaya.
- Febrian Satria Mileandry, (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Apartemen Suites Dago Bandung.
- Hilman Johar. (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan.
- I Ketut Merta, Anak Agung Elik Astari, dan Ni Kadek Ernawati Kertagama. 2019. Pengaruh Komunikasi dan Hubungan Industrial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Fave Petitenget Kabupaten Badung, Bali
- Juliana Christine Manurung, (2022). Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Gunung Mas Raya.
- Mia Muthia Ulfa, dan Rian. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Grand Inna Padang.
- Rosalina Permatasari Nesial Dan Gusti Ayu Manuati Dewi. (2020). Leader Member Exchange, Pemberdayaan Karyawan Dan Kompensasi Finansial Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja PT. Central Hero Manunggal.
- Siagian Sondang, (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT. Bumi Aksara.