

Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan Komunikasi pada karyawan PT Garam (Persero)

Bondan Dewabrata

Universitas Airlangga

Email : bondan.dewabrata007@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kepuasan komunikasi karyawan PT Garam (Persero) dengan menggunakan teori *Leader Member Exchange* oleh Liden & Maslyn, (1998) dan *Satisfaction Communication* menurut Mueller & Lee (2002). Kepemimpinan dimulai dengan fenomena dari sudut pandang komunikasi yaitu hubungan yang tidak merujuk pada atasan dan bawahan menurut Fairhurst (2014). Hubungan atasan-bawahan dicirikan oleh tinggi dan rendah "Saling mempengaruhi dalam hal positif, loyalitas, kontribusi dan penghargaan profesional" Liden & Maslyn (1998). Proses mengembangkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan memungkinkan akan dapat mempengaruhi hasil organisasi terutama berkaitan dengan kepuasan komunikasi (Mueller & Lee, 2002). PT. Garam (Persero) dipilih sebagai objek penelitian karena dianggap memiliki level birokrasi dan struktural yang sangat kuat dan kental dengan budaya feodalisme. Karenanya untuk memajukan perusahaan dibutuhkan komunikasi dan hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dengan teknik analisis regresi berganda

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial, hubungan atasan-bawahan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan komunikasi, hal tersebut tercermin pada tingginya nilai kualitas LMX dan skor kepuasan komunikasi karyawan PT Garam (Persero). Ketika bawahan berada dalam LMX yang berkualitas tinggi, maka mereka akan dapat menikmati intensitas hubungan pertukaran informasi dan komunikasi dengan atasannya. Variabel yang dominan dalam penelitian ini adalah kontribusi dengan nilai sebesar 0,312, sedangkan yang terendah adalah loyalitas dengan nilai 0,217. Kontribusi tertinggi menjadi harapan ketika karyawan melaksanakan perintah atasan dengan baik dan berharap akan selalu bermanfaat bagi kedua belah pihak guna membangun kepercayaan dengan atasannya di bidang profesional demi tercapainya tujuan perusahaan

Kata kunci : *LMX*, kepuasan komunikasi, kontribusi, loyalitas, dan penghargaan profesional

Abstract

This study aims to determine how the influence of the superior - subordinate to satisfaction communication employees PT Garam (Persero) by using the theory of Leader Member Exchange by Liden & Maslyn, (1998) and Satisfaction Communication according

Mueller & Lee (2002). *Leadership begins with the phenomenon from the viewpoint of communication is a relationship that does not refer to superiors and subordinates according Fairhurst (2014). Superior-subordinate relationship is characterized by high and low "Mutual Positive Affect, Loyalty, Contribution and Professional Respect" Liden & Maslyn (1998). In the process of developing a superior-subordinate relationship quality can affect organizational outcomes that communication satisfaction Mueller & Lee, (2002). PT. Garam (Persero) as research object because it has a level of bureaucracy and structural. Thus the way the company is very strong with feudalism. Yet to advance the company needed communication and a high superior subordinate relationship of the employee. Researchers used quantitative methods with data collection questionnaire. The sampling technique using saturation sampling and multiple regression analysis techniques.*

Results from this study showed that partially and simultaneously, superior-subordinate relationship greatly affects communication satisfaction, this was confirmed by the high value of LMX quality and satisfaction scores communication employees of PT Garam (Persero). When subordinates are in high quality LMX, they enjoying the intensity of exchange relationship with his boss. The dominant variable in this study is a contribution amounting to 0,312 while the lowest was 0,217 loyalty. Highest Contribution become due when the employee undertakes orders of superiors, the employees hope will always be beneficial for both parties in order to build trust with his superiors in the professional sphere for corporate purposes

Keywords : *leader member exchange, communication satisfaction, mutual positive affect, contribution , loyalty and professional respect*

A. LATAR BELAKANG

Leadership atau kepemimpinan merupakan salah satu fenomena kajian organisasi yang bersifat multi-disipliner Cheney (2004:177). Dalam sudut pandang ilmu komunikasi, kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain guna menyatukan visi serta misi organisasi yang disepakati bersama, maka dari itu *leadership* secara tidak langsung merupakan tindakan komunikasi, yang menjelaskan bahwa pemimpin tidak dapat memimpin tanpa komunikasi yang bersifat langsung, tidak langsung dan sengaja maupun tidak disengaja (Cheney, dkk, 2004:181).

Leadership dalam perspektif

komunikasi dipandang bukan dari karakteristik pemimpin melainkan sebuah studi dari interaksi sosial yang dilakukan oleh pelaku organisasi tersebut. *Leadership* dalam sudut pandang komunikasi adalah suatu “*relation*”/ hubungan yang tidak mengacu pada poros dari atasan maupun dari poros bawahan (Fairhurst, 2014:10)

Untuk memahami terjemahan yang banyak dari kata “hubungan” dalam *leadership*, Uhl-Bien et al, (dalam Fairhurst, 2014:13) mengatakan : “*To understand the multivariuous meaning for the word “relational”.Suggested drawing a distinction between post-positivist and social constructionist views of relationship*”. Maksudnya, untuk

memahami arti kata “hubungan” di dalam *leadership* dari sudut pandang komunikasi, dapat dibedakan dari sudut post-positivist dan konstruksi sosial, dalam sudut post positivist dapat ditelaah dengan metode penelitian kuantitatif yang mengacu pada teori “*Leader Member Exchange Theory*”, sedangkan untuk konstruksi sosial dapat ditelaah dengan metode penelitian kualitatif (Fairhurst, 2014:13).

Di dalam studi *leadership* dalam sudut pandang komunikasi terdapat beberapa kasus yang dapat dilakukan penelitian seperti “*supervisor communication style, information change, feedback (include upward downward feedback) and various relational outcomes*” yang berfokus terhadap penelitian tentang *leadership* pada kajian komunikasi organisasi (Fairhurst, 2014:13). Adapun aspek dan unsur utama dari komunikasi dalam organisasi adalah hubungan komunikasi yang dibangun oleh atasan-bawahan (Sollitto, Martin, Dusic, Gibbons, & Wagenhouser, 2014). Menurut Cheney dkk (2004:48) organisasi harus berfokus pada tujuan yang disepakati bersama dan harus tetap memperhatikan aspek bawahan yang bekerja disana, dimana bawahan juga memiliki tujuan individu yang ingin dicapai dan sumber daya yang terbatas.

Teori *social exchange* menjelaskan bahwa individu dalam memandang sebuah hubungan melihat dari konteks ekonomi yaitu dengan melakukan perbandingan keuntungan yang akan didapatkan dengan kerugian dalam menjalankan sebuah hubungan personal tersebut (Dainton, 2004). Dari penjelasan menurut Dainton (2004) di dalam teori *leader-member exchange* pemimpin mengembangkan hubungan dengan bawahannya secara berbeda

karena kendala waktu dan sumber daya di organisasi sehingga pemimpin membagikan posisi dan sumber daya personalnya kepada bawahan yang dipandang mempunyai tanggung jawab dan keleluasaan lebih (Sollitto, dkk: 2014).

Beberapa review jurnal dan hasil penelitian menunjukkan bahwa peneliti komunikasi organisasi berusaha mencari apakah hubungan atasan dan bawahan (*leader-member exchange*) dapat mempengaruhi kepuasan komunikasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mueller & Lee (2002) mengenai kualitas hubungan atasan-bawahan dan kepuasan komunikasi menunjukkan bahwa bawahan dengan atasan yang mempunyai LMX tinggi akan mendapatkan hasil yang lebih menguntungkan, karena mendapatkan interaksi yang intens dengan atasannya misalnya dalam penilaian kinerja, tugas yang menantang, pengaruh informal, dukungan dan perhatian, kepuasan kerja, komitmen, pemberdayaan, keadilan dan kesejahteraan, gaji, dan perjalanan karir bawahan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lim & Lee (2001) mengenai hubungan antara persepsi dan keadilan antara atasan dan bawahan serta kepuasan komunikasi berdasarkan kualitas LMX, menunjukkan bahwa semakin berkurangnya keadilan dan kualitas komunikasi akan berdampak pada kurangnya kepuasan komunikasi karyawan terhadap atasannya. Bawahan akan memberikan interaksi dan penyebaran opini dengan sangat jelek sehingga membuat kepuasan komunikasi semakin berkurang.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Mueller & Lee (2002) dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan yang rendah akan

berdampak pada rendahnya kepuasan komunikasi dan sebaliknya. Selain itu, penelitian Lim & Lee (2001) bahwa kualitas hubungan atasan dengan bawahan yang baik dapat memberikan kepuasan komunikasi terhadap organisasi secara umum. Menurut jurnal penelitian Lim & Lee (2001) ketika bawahan tidak mendapatkan kepuasan komunikasi dari atasannya, maka akan memberi dampak “*unfairness*” yang berdampak buruk karyawan tersebut.

Begitu juga dengan hubungan atasan dan bawahan di PT Garam Persero yang merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang industri dan perdagangan garam. Sebagai badan usaha milik negara yang didirikan sejak 1921 di masa pemerintahan kolonial Belanda, perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan yang memiliki tingkatan birokrasi yang rumit dan struktural. Oleh sebab itu cara kerja perusahaan ini sangat kental dengan feodalisme dan tidak peka terhadap perubahan akan system *managerial* perusahaan dewasa sekarang (Sasongko, 2015). Argumen mengenai keberlangsungan praktik feodalisme di Indonesia ini diperkuat oleh Oktaviani et al (2015) yang mengatakan: "Nilai-nilai dan perilaku yang ditunjukkan oleh para manajer Indonesia ini mungkin merupakan hasil dari sintesis feodalisme dan kolonialisme. Karena sistem feodal telah mendominasi Indonesia selama ratusan tahun, nilainya kemungkinan besar akan berubah secara perlahan. Bahkan selama periode kolonial Belanda, struktur sosial ekonomi tetap praktis tidak berubah".

Dari argumen diatas menguatkan asumsi peneliti bahwa di Indonesia telah terjadi praktik feodalisme dan

kolonialisme yang sudah menjadi budaya serta mengakar selama kurang lebih seratus tahun lamanya. Hal ini disebabkan oleh nilai-nilai dan perilaku yang ditampilkan oleh para pemimpin di Indonesia yang mengadopsi gaya pemerintahan kolonial Belanda. Sebagai sistem feodal yang telah mendominasi Indonesia, kecenderungan akan berubahnya nilai feodalisme dan kolonialisme tersebut bisa dilakukan akan tetapi membutuhkan waktu yang lama dan metode penanganan yang baru.

Praktek feodalisme dan kolonialisme di Indonesia masih terjadi meskipun sudah merasakan kebebasan selama tujuh puluh satu tahun. Praktik ini diperkuat lagi di era mantan Presiden Soeharto dan kelangsungannya masih terasa kuat terutama di perusahaan. Praktek feodalisme didominasi oleh struktur birokrasi yang sangat rumit dan penurunan ekonomi yang diakibatkannya di Indonesia. Argument peneliti diperkuat oleh Oktaviani et al (2015) yang mengatakan : “*After Indonesian independence, the new order led by ex-President Suharto maintained feudalism, dominated by bureaucrats, causing political and economic exclusion*”. Bahkan menurut Oktaviani et al (2015) “*Even today, cultural assumptions in Indonesia emphasise the distance between leaders and employe this makes exclusion and malpractices such as those identified in our data somewhat intractable*”. Argumen ini menguatkan asumsi peneliti bahwa di dalam hubungan atasan dan bawahan terdapat “jarak” yang dapat merugikan salah satu pihak tersebut.

Hal ini sangat bertolak belakang dengan PT Garam dalam visi dan misinya yang ingin menjadikan negara ini sebagai negara “Swasembada Garam”, untuk

mencapai “Swasembada Garam” dibutuhkan struktur birokrasi yang mudah dan hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini sesuai dengan penelitian Mueller & Lee (2002) mengenai kualitas hubungan atasan-bawahan dan kepuasan komunikasi menunjukkan bahwa bawahan dengan atasan yang mempunyai LMX tinggi akan mendapatkan hasil yang lebih menguntungkan.

Dari hasil tinjauan peneliti, sudah ada beberapa literatur yang membahas kualitas hubungan bawahan atasan LMX dengan kepuasan organisasi industri dan komunikasi karyawan perusahaan di Indonesia. Namun sedikit literatur yang membahas materi yang sama dengan objek perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

B. LANDASAN TEORITIS

1. Kepemimpinan dalam perspektif komunikasi

Studi tentang *leadership* di dalam era sekarang sudah banyak menemui hal hal yang bersifat kontemporer, hal tersebut terjadi dikarenakan studi tentang *leadership* bersifat multidisipliner (Cheney, dkk, 2004, h.177). *Leadership* hingga kini masih menjadi topik bahasan yang menarik, “*Leadership has been a topic of interest since antiquity*”(Grint, 2011 dalam Fairhurst, 2014:9).

Kepemimpinan juga merupakan hubungan sosial yang dilakukan oleh pelaku organisasi Graen & Uhl-Bien (1995). Menurut Bardnard (dalam Cheney, 2004. h.48) “*Leadership is not only built on the leaders and members actions, but on the relationships formed.*” Pernyataan ini menerangkan bahwa pokok dari kepemimpinan menurut komunikasi organisasi bukan hanya dari aspek atasan

atau bawahan melainkan bagaimana hubungan antar pelaku organisasi dapat terbentuk. Menurut (Fishher 1985 dalam Jablin & Putnam, 2000 h.383) mengkonsep ulang tentang kepemimpinan dalam sudut pandang komunikasi, bahwa kepemimpinan adalah interaksi group yang menjalankan “*System-interactional*” antar pelaku organisasi guna mendapatkan kesepahaman komunikasi.

Untuk melakukan “*System-interactional*” di dalam organisasi dibutuhkan kemampuan kepemimpinan, yang merupakan salah satu proses untuk mempengaruhi orang lain guna menyatukan visi serta misi organisasi yang disepakati oleh anggota organisasi, oleh karena itu *leadership* secara tidak langsung merupakan tindakan komunikasi, yang menjelaskan bahwa pemimpin tidak dapat memimpin tanpa komunikasi yang bersifat langsung, tidak langsung dan sengaja maupun tidak disengaja (Cheney, dkk, 2004:181).

Hal tersebut juga dikuatkan dengan pernyataan dari Sange et al (dalam Jablin dan Putnam, 2000:383) “ *Leadership communities where the leadership function is by necessity distributed to bring about organizational transformation*”, dalam hal ini faktor kepemimpinan sangat dapat mempengaruhi transformasi organisasi , adapun faktor faktor *leadership* dari sudut pandang komunikasi yang dapat membawa perubahan kearah transformasi adalah *system theory, new science and dialogue* menurut Sange et al (dalam Jablin dan Putnam, 2000. h.383). Saat ini banyak diskusi para peneliti yang mulai mengedepankan model kualitas hubungan atasan bawahan seperti pada kajian kepemimpinan dalam teori *leader-member exchange* (LMX) yang dikembangkan

oleh Dansereau, Graen dan Haga (Luthan, 2006) teori ini menjelaskan bahwa pemimpin menganggap kapasitas anggotanya secara tidak sama antara satu anggota ke anggota lainnya. Dan teori ini hanya berfokus pada interaksi yang dilaksanakan oleh pemimpin dan anggotanya.

2. *Leader-Member Exchange Theory*

Teori *Leader-member exchange* merupakan pengembangan teori *social exchange* yang didasarkan pada para pemimpin mengembangkan hubungan yang terpisah/berbeda dengan masing-masing anggota mereka dan mendefinisikan peran bawahannya (Dansereau, Graen, & Haga dalam Sherman, Kennedy, Woodard, & Mc.Comb, 2012). Teori *Leader-member exchange* ini menjelaskan mengenai bagaimana seorang pemimpin menjalankan dan mengembangkan hubungan dengan bawahannya dan sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan bawahannya yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi.

Teori LMX menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan, bukan pada perilaku dan sifat-sifat pemimpin (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008). Pemimpin memberikan tanggung jawab terhadap bawahannya dengan berbeda-beda, hal ini dikarenakan keterbatasan sumber daya, waktu, tenaga, peran dan kekuasaan, sehingga bawahan cenderung mendapatkan perlakuan yang berbeda dengan atasannya. Oleh karena itu, kualitas hubungan atasan dengan bawahan terbagi ke dalam skala tinggi dan rendah (*High Quality and Low Quality LMX*) dan dapat diklasifikasikan dengan bawahan dalam golongan "*in-group*" dan "*Out-group*" (Mueller & Lee, 2002).

Pandangan berbeda pada bawahan dalam golongan "*out-group*", pemimpin lebih menekankan kepada hal-hal yang bersifat formal saja dan kurang intens berinteraksi dalam memberikan waktu dan energi, sehingga perilakunya hanya berdasarkan pada hubungan otoritas pekerjaan saja (Graen & Schiemann dalam Sherman, dkk, 2012), dan dalam golongan "*out-group*" pemimpin memberikan akses, informasi dan sumber daya yang lebih terbatas (Gerstner & Day dalam Sherman, dkk, 2012, h. 409). Bawahan dalam golongan "*out-group*" mendapatkan keuntungan yang lebih sedikit. Kualitas hubungan atasan-bawahan sering berpengaruh pada struktur dan keberhasilan organisasi (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008). Penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan perbankan ini menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap kepuasan dengan atasan yang berpengaruh pada kepuasan kerja dan apabila hubungan atasan-bawahan rendah akan meningkatkan turnover bawahan pada perusahaan. Bawahan merasa tidak puas apabila diperlakukan oleh atasannya secara tidak adil (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008).

3. *Kepuasan Komunikasi*

Kepuasan komunikasi telah didefinisikan secara luas sebagai kepuasan individu terhadap berbagai aspek dari komunikasi, baik itu secara interpersonal, grup dan organisasi, "*Communication satisfaction has been broadly defined as an individual satisfaction with various aspect of communication in interpersonal, group and organization contexts*" (Down & Hazen, 1977 dalam Mueller dan Lee, 2002:221). Kepuasan komunikasi menggambarkan tentang tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan

pekerjaannya dalam hal komunikasi (Redding dalam Pace & Faules, 2001:164). Kepuasan juga mengacu pada kenyamanan yang dirasakan oleh individu berkenaan dengan hubungan komunikasi dalam organisasi. “Kepuasan komunikasi menunjukkan tentang bagaimana baiknya informasi yang dapat memenuhi tuntutan karyawan serta dari siapa datangnya, lalu bagaimana cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respons orang yang menerima.” (Pace dan Faules, 2001:164)

4. Penelitian sebelumnya

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Sollitto, Martin, Dusic, Gibbons, & Wagenhouser (2014) dimana tujuannya adalah ingin mengetahui hubungan antara pertukaran atasan-bawahan dengan asimilasi organisasi, identifikasi organisasi, motivasi kerja, dan relevansi karir. Metode yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan korelasi pearson. Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian tersebut adalah Pengembangan kualitas hubungan atasan-bawahan dibutuhkan terutama pada pekerja paruh waktu dimana tingkat intensitas pekerja rendah. Intensitas karyawan paruh waktu yang rendah membutuhkan kualitas hubungan dengan atasan yang tinggi dalam awal pengenalan organisasi berkaitan dengan pertukaran informasi organisasi, instruksi peran pekerjaan dan umpan balik performa kerja.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Mardanov, Heischmidt, & Henson (2008) menggunakan VERSION of the scale dan the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap kepuasan dengan atasan berpengaruh pada kepuasan kerja dan apabila hubungan atasan-bawahan

rendah akan meningkatkan *turnover* bawahan pada perusahaan perbankan

Bagian dari penelitian di atas, ada penelitian Mueller dan Lee (2002) dalam *The Journal of Business Communication* menganalisis pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap LMX dengan mengelompokkan kepuasan untuk komunikasi organisasi dalam tiga konteks yaitu antarpribadi, kelompok dan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis MANOVA dengan membandingkan variabel-variabel yang memiliki tingkat pengaruh lebih tinggi. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa LMX dapat berpengaruh kuat dan menjadi prediktor terhadap kepuasan komunikasi organisasi sehingga mendukung asumsi peneliti dalam penelitian.

5. Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

5.1. Hipotesis Secara Parsial

- Ha: $\beta_1 \neq 0$ Terdapat pengaruh “*Mutual Positive Affective*” terhadap kepuasan komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia
- Ho: $\beta_1 = 0$ Tidak terdapat pengaruh “*Mutual Positive Affective*” terhadap kepuasan komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia
- Ha: $\beta_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh “*Loyalty*” terhadap terhadap kepuasan komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia
- Ho: $\beta_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh “*Loyalty*” terhadap kepuasan

- komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia
- e. Ha: $\beta_3 \neq 0$ Terdapat pengaruh “*Contribution*” terhadap kepuasan komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia
 - f. Ho: $\beta_3 = 0$ Tidak terdapat pengaruh “*Contribution*” terhadap kepuasan komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia
 - g. Ha: $\beta_4 \neq 0$ Terdapat pengaruh “*Profesional Respect*” terhadap kepuasan komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia
 - h. Ho: $\beta_4 = 0$ Tidak terdapat pengaruh “*Profesional Respect*” terhadap kepuasan komunikasi karyawan pada perusahaan PT Garam Persero Indonesia

5.2. Hipotesis Simultan

- a. Ha: $\beta_{1, 2, 3, 4} \neq 0$ Terdapat pengaruh antara “*Mutual Positive Affect*”, “*Loyalty*”, “*Contribution*” dan “*Profesional Respect*” terhadap Kepuasan Komunikasi karyawan pada PT Garam Persero Indonesia
- b. Ho: $\beta_{1, 2, 3, 4} = 0$ Tidak terdapat pengaruh antara “*Mutual Positive Affect*”, “*Loyalty*”, “*Contribution*” dan “*Profesional Respect*” terhadap Kepuasan Komunikasi karyawan pada PT Garam Persero Indonesia.

C. METODE

1. Prosedur

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai instrumen. Sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu untuk menganalisis

pengaruh kualitas hubungan antara LMX terhadap kepuasan komunikasi, dan penelitian ini adalah penelitian penjelasan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan empat variabel independen dan satu variabel dependen yaitu pertukaran pemimpin-anggota dan kepuasan komunikasi

2. Pengukuran

Para questionnaire LMX diadopsi dari jurnal Liden & Masylin (1998) dan Mueller & Lee (2002) whis terdiri dari 24 item pertanyaan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Pertukaran pemimpin-anggota menggunakan skala LMX dengan kisaran 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Organisasi kepuasan komunikasi mengadopsi jurnal Muller & Lee (2002) dengan 28 item pertanyaan yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Organisasi kepuasan komunikasi menggunakan skala likert dari 1(sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju).

3. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Garam yang berlokasi di Surabaya. Jumlah karyawan perusahaan yang akan digunakan oleh sebagai sampel penelitian adalah 52 orang, sebab peneliti hanya meneliti aspek bawahan/karyawan bukan kepemimpinan dan bukan berstatus karyawan kontrak. Metode sampling yang digunakan untuk menentukan jumlah responden adalah sampling jenuh, yang secara definisi dapat dijelaskan bahwa sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel jenuh ketika semua anggota populasi dijadikan sampel” (Sugiyono, 2010:68).

D. HASIL PENELITIAN DAN

ANALISIS

1. Nilai Kepuasan Komunikasi

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan oleh peneliti terhadap kepuasan komunikasi karyawan PT Garam Persero. Menunjukkan bahwa nilai kepuasan komunikasi sebesar 3.181. Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT Garam Persero merasakan kepuasan dalam lingkungan komunikasi perusahaannya, hal ini didasarkan pada kenyamanan yang dirasakan oleh karyawan individu PT Garam Persero berkaitan dengan komunikasi hubungan dalam organisasi. Ini ditekankan oleh Mueler & Lee (2002) "Kepuasan komunikasi telah didefinisikan secara luas sebagai kepuasan individu dengan berbagai aspek komunikasi dalam konteks interpersonal, kelompok dan organisasi". Konsep kepuasan komunikasi lebih cenderung menyoroti tingkat individu dan pribadi.

Mengacu pada hasil analisis data berdasarkan jenis kelamin nilai rata-rata variabel kepuasan komunikasi pada karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa nilai tersebut tidak berbeda jauh antara pria dan wanita. Adapun perolehan peringkat kepuasan komunikasi pada pria sebesar 3,64, sedangkan untuk wanita berada pada nilai akuisisi sebesar 3,21. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi karyawan pria di PT Garam Persero memiliki nilai yang sedikit lebih tinggi daripada wanita. Hal ini disebabkan karyawan pria lebih sering berinteraksi dan saling memberi saran / kritik terhadap atasannya daripada karyawan wanita. Karyawan pria PT Garam Persero cenderung merasa dihargai ketika dijadikan "mitra" untuk berbagi ide dan wawasan kepada atasannya.

Berdasarkan hasil analisis data

dalam penelitian ini sesuai dengan rata-rata usia, nilai rata-rata variabel kepuasan komunikasi pada karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa nilai tertinggi ditemukan pada usia di bawah 30 tahun dengan nilai perbandingan 10,78. Sedangkan rata-rata terendah pada setiap variabel ditemukan pada rentang usia antara 31 hingga 40 tahun sebesar 7,46. Ini karena karyawan yang memiliki rentang usia kurang dari 30 tahun merasa atasannya lebih memperhatikan karyawan mereka dalam hal penyebaran dan penerimaan komunikasi di PT Garam Persero. Misalnya dalam promosi dan gaji, perubahan kebijakan perusahaan dan target tahunan perusahaan. Ini menegaskan bahwa "kepuasan komunikasi menunjukkan tentang seberapa baik informasi yang dapat memenuhi tuntutan karyawan"

2. Nilai Kualitas (LMX)

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan oleh peneliti tentang kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX). Menunjukkan bahwa nilai kualitasnya adalah 3,225. Ini menunjukkan bahwa nilai (LMX) PT. Garam Persero berkualitas tinggi (LMX), karena berada di atas rata-rata 2,5 sesuai dengan ketentuan pada tingkat kualitas variabel yang dibuat oleh peneliti. Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara umum bawahan PT Garam Persero merasakan adanya hubungan kualitas yang dilakukan oleh atasannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Para bos melakukan komunikasi dua arah untuk mempengaruhi perilaku komunikasi antar karyawan. Ini terjadi karena bos PT Garam Persero membangun hubungan dengan bawahannya, walaupun hubungan yang berbeda dengan masing-masing anggota mereka dan dibatasi oleh

keterbatasan beberapa sumber. Ini berarti bahwa meskipun divisi yang berbeda, bagian dan kantor bos tetap membangun hubungan yang baik dengan bawahannya. Hal ini dikonfirmasi dengan teori yang dikembangkan oleh Dansereau, Graen dan Haga (dalam Luthan, 2006) teori ini menjelaskan bahwa pemimpin menganggap kapasitas anggotanya tidak sama dari satu Anggota ke anggota lain dari teori ini dan hanya fokus pada interaksi yang dilakukan oleh para pemimpin dan anggota.

Berdasarkan analisis data dari hasil penelitian dapat digolongkan berdasarkan jenis kelamin, dengan memperhatikan hasil analisis data nilai (LMX) berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa rata-rata *Mutual Affect Possitive* variabel (X 1) sebesar 1,67, *Loyalitas* (X 2) oleh 1,76, *Professional Respect* (X 4) dari 1,57 pada pria sedikit lebih banyak daripada wanita. Sedangkan pada variabel *Kontribusi* (X 3) sebesar 2,47 rata-rata wanita lebih tinggi daripada pria. Ini menunjukkan bahwa lebih banyak karyawan pria memiliki sisi kesetiaan dan membangun hubungan yang baik dengan bos dan kemampuan bosnya untuk menghargai lebih baik daripada wanita, tetapi dalam hal kontribusinya terhadap pekerjaan pihak wanita lebih tinggi daripada pria. Hal ini menegaskan bahwa bawahan yang memiliki hubungan dengan kualitas atasannya tinggi, maka bawahan menikmati intensitas hubungan pertukaran yang ditandai dengan pengaruh, loyalitas.

Selanjutnya hasil analisis data didasarkan pada usia nampak yang median tertinggi ada pada usia kurang dari 30 tahun variabel *Pengaruh Positif Mutual* (X1) sebesar 2,00, *Loyalitas* (X2) sebesar 2,56, *Kontribusi* (X3) dari 2,44, *Professional Respect* (X4) sebesar 1,88.

Memang di karenakan karyawan yang memiliki rentang usia kurang dari 30 tahun adalah karyawan tetap yang memiliki hubungan kerja dengan atasannya lebih intensif daripada karyawan berusia 30 - 40 tahun ke atas. Hal lain yang menyebabkan usia kurang dari 30 tahun memiliki senioritas rata-rata tertinggi adalah sisi dan kontribusi yang tinggi kepada atasannya.

3. Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Kepuasan Komunikasi pada karyawan PT Garam Persero

Berdasarkan analisis data dalam penelitian menunjukkan hasil perhitungan survei menggunakan kuesioner terperinci dan uji hipotesis, yang secara simultan menunjukkan secara simultan variabel *Mutual Possitive Affect* (X1), *Loyalty* (X2), *Contribution* (X3) dan *Professional Respect* (X4) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *Satisfaction Communication* (Y) dengan nilai f hitung sebesar 20,619. Jangan hanya melihat pengaruh simultan, namun studi ini juga melihat pengaruh *Leader Member Exchange* secara parsial terhadap kepuasan komunikasi.

Pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji t menyatakan bahwa Pengaruh *Mutual Possitive* (X1) dan nilai 2,496 secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel *Kepuasan Komunikasi* (Y). Sedangkan untuk variabel *Loyalitas* (X2) dengan nilai parsial 2,928 memberikan variabel *Kepuasan* berpengaruh signifikan terhadap komunikasi (Y). Sedangkan variabel *Kontribusi* (X3) terhadap nilai 2,240 secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel *Kepuasan Komunikasi* (Y). Variabel *Professional Respect* (X4) dengan nilai

parsial 2,749 memberikan variabel Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi (Y).

Berdasarkan analisis data di atas, peneliti menemukan bahwa pengaruh hubungan kepuasan terhadap bawahan supervisor - komunikasi di PT Garam Persero menunjukkan hasil yang sangat berpengaruh antara kedua variabel tersebut. Atau bisa dikatakan bahwa variabel pertukaran anggota sebagai pemimpin variabel independen adalah variabel yang sangat dependen dapat mempengaruhi komunikasi kepuasan pada PT Garam Persero. Hal ini juga diperkuat dengan perolehan nilai kepuasan Komunikasi sebesar 3,181 sedangkan untuk nilai (LMX) adalah 3,225. Dalam penelitian ini membuktikan asumsi penelitian dari Mueller & Lee (2002) bahwa semakin tinggi nilai pertukaran leader-anggota dalam suatu organisasi maka dapat memiliki pengaruh terhadap kepuasan komunikasi.

Dari hasil penelitian ini juga dikatakan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan komunikasi menurut Mueller & Lee (2002). Fakta menarik lainnya yang terdapat pada penelitian ini adalah ketika seorang bawahan yang memiliki kualitas hubungan dengan atasannya berada pada LMX yang berkualitas tinggi, maka bawahan tersebut benar-benar menikmati intensitas hubungan pertukaran dengan atasannya yang ditandai dengan pengaruh, loyalitas, rasa hormat profesional, dan kontribusi (Dienesch & Leiden dalam Ariani, 2012).

Ini tidak terlepas dari kemampuan komunikasi pengawas PT Garam Persero untuk menciptakan komunikasi dengan bawahannya secara efektif, argumen para peneliti diperkuat oleh Barge, jk & Little, m. (2002) yang menyatakan bahwa:

"Komunikasi kepemimpinan yang efektif terhubung dengan hati dan pikiran para pengikut. Pada tingkat tertentu, komunikasi kepemimpinan yang efektif terhubung dengan sikap, nilai-nilai, dan komitmen penting para pengikut dan dipandang AS menanggapi masalah-masalah penting dan memfasilitasi kategori penyelesaian tugas."

Maksud dari pernyataan tersebut adalah untuk membuat komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, atasan harus terhubung dengan hati dan pikiran para pengikut mereka, yang berarti atasan dan bawahan pertama-tama harus bersatu dalam visi dan misi bersama-sama. Bahkan pada tahap tertentu, komunikasi kepemimpinan yang efektif dapat dihubungkan dengan pentingnya nilai, sikap, dan komitmen para pengikut dan dipandang sebagai masalah penting untuk meningkatkan kepuasan komunikasi.

Hal yang menarik tentang penelitian ini adalah hal lain, meskipun perusahaan itu feodalisme, namun, memiliki pengaruh kuat pada hubungan antara kepuasan komunikasi superior-bawahan terhadap. Itu karena kepemimpinan komunikasi evectives tergantung pada bagaimana keadaan dan motivasi karyawan di perusahaan. Peneliti asumsi diperkuat oleh Barge & Little (2002) yang menyatakan bahwa: "Komunikasi kepemimpinan yang efektif tergantung pada konteks. Setiap konteks adalah unik, dan komunikasi kepemimpinan yang efektif sesuai dengan kombinasi khusus orang, waktu, tempat, dan topik". Ini berarti bahwa meskipun perusahaan memiliki negara feodalisme, hubungan antara atasan - bawahan ternyata memiliki pengaruh yang tinggi. Itu karena setiap perusahaan "unik"

4. Pertukaran Anggota Pemimpin variabel yang dominan

a. Kontribusi Variabel

Kontribusi variabel adalah variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan komunikasi nilai perbandingan PT Garam Persero 0,312. Kontribusi variabel adalah salah satu variabel yang memiliki banyak indikator / pernyataan yang dapat mempengaruhi kepuasan komunikasi. Pernyataan pertama hingga pernyataan ketiga pada item kontribusi variabel terkait erat dengan bagaimana bos memberikan kepercayaan dan tanggung jawab terhadap bawahannya. Berdasarkan hasil penelitian ini, indikator pertama kontribusi variabel mengenai tingkat kontribusi dalam hal pekerjaan memiliki rata-rata tertinggi. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya bersedia bekerja untuk melampaui apa tujuan Organisasi",

Berdasarkan wawancara peneliti dan hasil penelitian terhadap karyawan PT Garam Persero, mereka melakukan ini berdasarkan hubungan timbal balik dengan bos mereka, ketika mereka berjanji kepadanya dan melaksanakan perintah atasan mereka maka karyawan berharap akan selalu menguntungkan kedua belah pihak. Ini ditunjukkan oleh rata-rata tinggi 3,63 dari indikator ini. Indikator dari hasil penelitian ini terlihat pada sisi teori pertukaran sosial di mana hubungan atasan dan bawahan akan terus berkelanjutan dengan sama-sama memiliki keunggulan yang dapat diperoleh oleh kedua belah pihak sehingga bawahan yang memiliki hubungan baik dengan atasan Anda atau sebaliknya akan bekerja sama untuk mencapai tujuan Organisasi Rasouli & Haghtaali (2009).

Indikator selanjutnya yang diukur adalah kemampuan bawahan untuk

bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya bersedia melakukan upaya ekstra di luar yang biasanya dilakukan untuk memenuhi tujuan kerja atasan saya", dari hasil penelitian hingga karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa semakin besar upaya yang dilakukan oleh karyawan, itu akan menjadi hadiah yang lebih besar akan mereka dapatkan. Ini ditunjukkan oleh indikator rata-rata 3,25. Dari hasil indikator tersebut menunjukkan bahwa bawahan PT Garam Pesero mampu memberikan kemampuan dan kemauan untuk bekerja lebih keras dari biasanya guna membangun kepercayaan atasannya di bidang ketenagakerjaan. Hal ini dikonfirmasi juga oleh Leiden & Masylin (1998) bahwa kontribusi jamur adalah untuk mengetahui kemampuan bawahan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Indikator terakhir yang diukur adalah kemampuan bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam kontrak kerja. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya bersedia bekerja keras dan diawasi oleh bos saya", dari hasil penelitian hingga karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa ketika dalam menyelesaikan tugas yang sudah ada dalam kontrak, mereka tidak menemukan keberatan untuk selalu dibimbing dan diawasi oleh atasannya. Ini ditunjukkan oleh indikator rata-rata 3,12. Dari hasil indikator tersebut menunjukkan bahwa bawahan PT Garam Pesero mampu menyelesaikan tugas yang ada dalam kontrak kerja. Ini dikonfirmasi juga bahwa dengan bekerja atas perintah atasan, itu akan menumbuhkan kepercayaan dan membangun hubungan antara kedua belah pihak.

b. Penghargaan Profesional

Profesional Menghormati variabel terkait mengenai persepsi sejauh mana masing-masing anggota dalam hubungan kedua belah pihak membangun reputasi di dalam dan di luar konteks organisasi (Leiden & Maslyn, 1998). Variabel rasa hormat profesional adalah salah satu variabel yang berada di tempat kedua dalam hal variabel yang paling berpengaruh dibandingkan dengan nilai kepuasan komunikasi 0,309. Berdasarkan hasil penelitian ini, indikator pertama variabel profesional menghormati tentang kekaguman bawahan kepada atasan dalam profesionalisme maupun tidak bekerja memiliki rata-rata tertinggi.

Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya mengagumi kemampuan pengawas profesional I di dalam atau di luar pekerjaan". Berdasarkan wawancara dan hasil penelitian dari karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka mengagumi penguasaan dan atasan profesional. Misalnya dengan bos memberi suri yang baik ketika bekerja dan terbiasa jujur dalam semua pekerjaannya, penting untuk membangun majikan yang dilakukan dengan reputasi yang baik di bawahnya. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,13. Ini dilakukan oleh atasan kami untuk membangun reputasinya di bidang kerja dengan personalisme terhadap bawahannya. Personalisme menggambarkan situasi seseorang menggunakan kriteria dan hubungan pribadi sebagai dasar untuk mengambil keputusan dan membangun hubungan atasan dan bawahan

Sedangkan indikator kedua variabel profesional menghormati tentang kekaguman bawahan terhadap latar belakang atasan di maupun di luar

pekerjaan. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya mengagumi latar belakang dari bos saya", dari hasil penelitian bahwa karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa latar belakang penting dalam membangun reputasi, ini karena dengan latar belakang seseorang yang baik maka akan mempengaruhi pekerjaan. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,23. Hal ini dikonfirmasi juga oleh Leiden & Maslin (1998) bahwa penghormatan profesional berdasarkan data historis tentang individu seperti pengalaman pribadi dengan masing-masing individu, komentar dari orang-orang baik di dalam maupun di luar Organisasi, dan penghargaan.

Adapun indikator ketiga variabel profesional hormat tentang kekaguman seorang bawahan terhadap pengetahuan superior. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya mengagumi profesionalisme dan pengetahuan bos saya", dari hasil penelitian bahwa karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa pengetahuan dan profesional penting dalam membangun rasa hormat profesional. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,06. Ini juga dikonfirmasi oleh Leiden & Maslin 1998 bahwa penghargaan atau pengakuan terhadap profesional diperlukan untuk menciptakan reputasi atasan dan bawahan. Pada tahap ini hubungan atasan-bawahan mulai meningkat dari sebelumnya. Atasan dan bawahan mulai berbagi informasi dan sumber daya baik dalam hal pribadi atau pekerjaan Graen & Uhl-bien (1995).

c. Saling Berpengaruh Positif

Pada penelitian variabel pengaruh positif saling berada di tempat ketiga untuk pengaruh pada nilai indikator kepuasan komunikasi 0,247. Berdasarkan

hasil penelitian dan wawancara terhadap karyawan PT Garam Persero, indikator pertama variabel saling mempengaruhi positif ini diwakili oleh pernyataan "bos saya adalah tipe orang yang ingin saya jadikan mitra kerja" hasil penelitian bahwa PT Pegawai Garam Persero banyak karyawan menginginkan tipe bos yang bisa menjadi teman bicara, berdiskusi dan berbagi ilmu dan pengalaman antara atasan dan bawahan. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,21.

Sedangkan indikator kedua variabel mutual positif mempengaruhi hubungan cinta timbal balik (afektif) didasarkan pada ketertarikan interpersonal. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya mencintai bos saya sebagai sahabat atau sahabat seseorang bukan sebagai penyuruh", dari hasil penelitian bahwa karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa ketika bos memiliki hubungan keakraban yang lebih baik dengan karyawan, maka ia akan memiliki berdampak pada kepuasan komunikasi karyawan. Bos selalu memberikan saran dan masukan sebagai teman dalam hal pekerjaan, yang sesuai disukai oleh bawahannya. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,29. Ini dikonfirmasi bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan sering mempengaruhi struktur dan keberhasilan organisasi (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008).

Sedangkan untuk indikator ketiga variabel saling mempengaruhi positif tentang hubungan baik terjadi ketika atasan dan bawahan memiliki kesamaan di ranah pribadi. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "Saya merasa bangga dan bahagia ketika bekerja dengan atasan yang memiliki persamaan di ranah pribadi", dari hasil penelitian yang ditunjukkan karyawan PT Garam Persero bahwa ketika

karyawan merasa memiliki visi, misi dan pandangan dunia dalam hal pekerjaan serta ruang pribadi terhadap atasannya, membuat karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan memiliki rasa hormat dan penghargaan terhadap atasannya tanpa harus kehilangan otoritasnya. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,13.

d. Loyalitas

Pada penelitian variabel adalah urutan terakhir dalam loyalitas yang berpengaruh pada komunikasi, kepuasan dengan perbandingan nilai 0,217. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara terhadap karyawan PT Garam Persero indikator variabel loyalitas pertama ini diwakili oleh pernyataan "bos saya akan langsung membela tindakan pekerjaan saya, bahkan tanpa tahu banyak tentang masalah" penelitian Hasilnya karyawan PT Garam Persero sangat menginginkan model bos yang selalu membantu ketika ada masalah antar bagian atau antar karyawan. Tipe bos yang selalu membantu memimpin untuk melindungi dan melindungi karyawan ketika mereka berada dalam situasi yang tidak diatur dalam bidang pekerjaan yang diinginkan oleh bawahan. Indikator ini juga ditekankan oleh nilai rata-rata yang hanya sebesar 2,90.

Sedangkan variabel indikator kedua mengenai loyalitas atasan, loyal kepada bawahan akan memberikan kepercayaan kepada karyawannya. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "bos saya menaruh rasa percaya diri yang tinggi kepada saya untuk menyelesaikan masalah, gugatan terhadap bidang pekerjaan saya", dari hasil penelitian bahwa karyawan PT Garam Persero menunjukkan bahwa ketika atasan mempercayakan pekerjaan terhadap bawahan akan membentuk hubungan yang

baik antara kedua belah pihak. Dan dalam praktiknya majikan memberikan motivasi dan semangat untuk menumbuhkan kepercayaan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,48. Ini dikonfirmasi bahwa kualitas hubungan bos-bawahan sering mempengaruhi struktur dan keberhasilan organisasi (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008).

Adapun indikator ketiga variabel loyalitas yaitu pemimpin yang setia cenderung memberikan pekerjaan yang menantang untuk meningkatkan tanggung jawab yang tinggi kepada karyawan. Indikator ini diwakili oleh pernyataan "bos saya akan memberi Anda pekerjaan yang menantang, tetapi bos saya selalu membantu dalam pekerjaan", dari hasil penelitian karyawan PT Garam Persero ketika karyawan diberi pekerjaan yang menantang oleh atasan mereka yang sering dibantu oleh atasannya, maka para karyawan PT Garam Persero menginginkan tipe bos yang memberikan pekerjaan akan menjadi tantangan tetapi selalu membantu dalam pekerjaan. Indikator ini juga diperkuat oleh nilai rata-rata 3,23.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh hubungan atasan - bawahan (leader member exchange) terhadap kepuasan komunikasi karyawan PT Garam Persero, maka terdapat ringkasan poin sebagai berikut: Nilai kualitas hubungan atasan - bawahan (leader member exchange) dan komunikasi tentang kepuasan karyawan PT Garam Persero menunjukkan nilai tinggi. Pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan penerimaan H_a yang berarti bahwa secara bersama-sama

Mempengaruhi (X 1), Loyalitas (X 2), Kontribusi (X 3) dan Penghargaan Profesional (X 4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Komunikasi (Y).

Pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa semua variabel memiliki pengaruh terhadap kepuasan komunikasi. Penerimaan H_a pada variabel yang saling mempengaruhi positif (X 1), loyalitas (X 2), kontribusi (X 3) dan rasa hormat profesional (X 4) terhadap kepuasan komunikasi (Y). Pengaruh yang paling dominan pengaruhnya hubungan atasan-bawahan (leader member exchange) terhadap kepuasan komunikasi karyawan PT Garam Persero adalah variabel kontribusi dan selanjutnya penghargaan profesional sebagai yang terendah adalah loyalitas

Saran untuk atasan atau manajemen puncak perusahaan BUMN lain agar memperhatikan dan memperkuat hubungan atasan - bawahan terhadap karyawannya. Majikan juga harus memperhatikan aspek-aspek dari Pengaruh Saling Positif, Kesetiaan, Kontribusi, dan Penghargaan Profesional. Pada penelitian variabel Kontribusi memiliki nilai yang bagus dan berbeda dengan Loyalitas. Loyalitas adalah variabel variabel terendah dalam penelitian ini. Ketika variabel ini sangat penting di kalangan karyawan BUMN karena ketika bos bertindak jujur kepada bawahannya, maka karyawan tidak akan ragu untuk mengeluarkan upaya yang sebanding dengan pekerjaannya. Apalagi,

REFERENSI

- Barge, JK & Little, M. (2002). Kebijakan dialogis, praktik komunikatif, dan kehidupan berorganisasi. *Teory Komunikasi*, 12, 375-397.

- Cheney, GC (2004). Komunikasi Organisasi di era globalisasi. USA: Wavelnd Press.
- Dainton, M. (2004). Menerapkan Teori Komunikasi untuk kehidupan pribadi: Pendahuluan Praktis. London: Sage Publication Inc.
- Fairhust, SL (2014). Kepemimpinan. Kepemimpinan: Perspektif Komunikatif, 10-13.
- Fredric, MJ (2000). Buku Pegangan Baru dari Komunikasi Organisasi Kemajuan Dalam Teori, Penelitian dan Metode. London: Sage Publication Inc.
- Liden, R. &. (1998). Jurnal Manajemen. Multidimensionalitas Pertukaran Anggota Pemimpin: Penilaian empiris melalui pengembangan skala, 43-72.
- Lim, L. (2001). Jurnal Internasional Manajemen Lintas Budaya. Nilai-nilai Melayu dan Cina yang berkaitan dengan pekerjaan, 209-226.
- Mardanov I, HK (2008). Pertukaran Anggota Pemimpin dan ikatan kepuasan kerja dan perkiraan pergantian karyawan. Jurnal Kepemimpinan dan studi organisasi, 159-175.
- Mueller, B. &. (2002). Pertukaran Anggota Pemimpin dan Kepuasan Komunikasi Organisasi dalam Berbagai Konteks. Jurnal Komunikasi Bussines, 220 - 244.
- Neuman, WL (2014). Metode Penelitian Sosial Metode Kualitatif atau Kuantitatif (Vol. VII). Inggris: Pearson Education Limited.
- Oktaviani., Rooney., McKenna. & Zacher. (2015). Keluarga, feodalisme dan keegoisan: Melihat kepemimpinan Indonesia melalui lensa kebijaksanaan, 17-18
- Pace Wayne. R & Faules F, D. (2001). Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. (D. Mulyana, Ed.) Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Robbins, S. &. (2008). Perilaku Organisasi - Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sasongko, B. (2015, Desember 16). Membangun SDM berkualitas di PT Garam Persero. (B. Dewabrata, Pewawancara)
- Sherman, KE (2012). Jurnal Kepemimpinan & Studi Organisasi. Meneliti "Exchange" di Leader-Member Exchange, Sherman, KE, Kennedy, DM, Woodard, MS, & McComb, SA (2012). Meneliti "Exchan18 (1), 1-17.
- Sollitto, MM (2014). Menilai Hubungan Supervisor - bawahan yang melibatkan karyawan paruh waktu. Jurnal internasional komunikasi bisnis, 1 - 23.
- Sugiyono. (2010). Statistika Untuk Penelitian (Vol. 16). Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Penenrbit Alfabeta.
- Varona, F. (1996). Jurnal Komunikasi Bisnis. Hubungan antara Kepuasan Komunikasi dan Komitmen Organisasi di Tiga Organisasi Guatemala, 2-6.
- Wim Van Breukelen, BS (2006). Kepemimpinan. Leader Member Exchange Teory and Research: Prestasi dan Tantangan Masa Depan.