

**PENGARUH PROMOSI KARYAWAN, KOMUNIKASI ATASAN
BAWAHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN DI PT.HOLCIM INDONESIA,TBK**



ALBERT YANSEN

7647167333

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2020

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR

Promotor

Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd
Tanggal: 17 Juni 2020

Co-Promotor

Dr. Kadir, M.Pd
Tanggal: 16 Juni 2020

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Dr. Komarudin, M.Si
(Ketua)¹

25-06-2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd
(Sekretaris)²

23-06-2020

Nama : ALBERT YANSEN
No. Registrasi : 7647167333
Program Studi : Ilmu Manajemen
Tgl. Lulus :

¹ Rektor Universitas Negeri Jakarta
² Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

BUKTI PERSetujuan HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP

Nama Mahasiswa : ALBERT YANSEN
No Registrasi : 7607167333
Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nudroh, M.Pd (Ketua)		13-06-2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		14/06/2020
3	Prof. Dr. Yetti Supriyani, M.Pd (Promotor)		11/06/2020
4	Dr. Kadir, M.Pd (Kopromotor)		31/05/2020
5	Prof. Dr. R. Madhakomula, M.Pd (Penguji)		06/06/2020
6	Prof. Dr. Ir. H. Ancessyirwan, M.Si, M.M (Penguji Luar)		19/05/2020

**THE INFLUENCE OF EMPLOYEE PROMOTION, UPWARD DOWNWARD
COMMUNICATION, AND WORK ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION
OF PT.HOLCIM INDONESIA, TBK.**

ABSTRACT

Job satisfaction is one factor that plays an important role for human resources to improve and obtain maximum performance for the progress of the company. The purpose of this study was to develop a measurement model and a structural model of employee job satisfaction based on employee promotion and top and down communication, through the work environment at PT. Holcim Indonesia, Tbk.

This research uses survey method, involving 360 permanent employees of PT. Holcim Indonesia as a population and 190 permanent employee as a sample (respondent). Sampling using proportional random sampling technique. Data was collected using a Likert scale, with Construct Reliability and Variance Extracted work satisfaction variables, employee promotion, upward downward communication, and work environment. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) with the LISREL and SPSS program.

The results revealed that employee promotion, upward downward communication, and the work environment had a direct positive effect on employee job satisfaction. Upward downward communication has the most dominant influence on job satisfaction. Furthermore, employee promotions and upward downward communication have a positive direct effect on the work environment of employees. Employee promotion has the most dominant influence on the work environment. Employee promotion is reflected in indicators of honesty at work, suitability in education, tasks that have been undertaken, and work success. Upward downward communication is reflected in indicators giving information openly, participating in feeling difficulties, giving support, and giving positive responses. The work environment is reflected in indicators of spatial layout, completeness of facilities and infrastructure, work pressure, job security, and work comfort. Whereas job satisfaction is reflected in managerial assignment indicators, the adequacy of rewards, and relationships with coworkers.

The conclusion of the research is that employee promotion, upward downward communication, and the work environment not only directly influence on employees' job satisfaction, but also employee promotion and upward downward communication have an indirectly affect employee job satisfaction through mediating the work environment. A conducive work environment is a vehicle that mediates the growth of job satisfaction at PT Holcim Indonesia, Tbk.

The results of this research are expected to provide input for top management at PT. Holcim Indonesia, Tbk and PT.Solusi Bangun Indonesia, Tbk in order to be input in the program to increase employee job satisfaction in the future by referring to the variables and indicators that influence it.

Keywords: *Job satisfaction, work environment, promotion, upward downward communication*

PENGARUH PROMOSI KARYAWAN, KOMUNIKASI ATASAN BAWAHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. HOLCIM INDONESIA, TBK

ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memainkan peran penting bagi sumber daya manusia untuk meningkatkan dan memperoleh hasil kerja yang maksimal untuk kemajuan perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model pengukuran dan model struktural kepuasan kerja karyawan berdasarkan promosi karyawan dan komunikasi atasan bawahan, melalui lingkungan kerja pada PT. Holcim Indonesia, Tbk.

Penelitian ini menggunakan metode survei, melibatkan 360 karyawan tetap PT. Holcim Indonesia sebagai populasi dan 190 orang karyawan tetap sebagai sampel (responden). Penentuan sampel menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan skala Likert, dengan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* untuk variabel kepuasan kerja, promosi karyawan, komunikasi atasan bawahan, serta lingkungan kerja. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program Lisrel dan SPSS.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa promosi karyawan, komunikasi atasan bawahan, dan lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi atasan bawahan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya promosi karyawan dan komunikasi atasan bawahan berpengaruh langsung positif terhadap kerja lingkungan kerja karyawan. Promosi karyawan memiliki pengaruh paling dominan terhadap lingkungan kerja. Promosi karyawan tercermin dalam indikator kejujuran dalam bekerja, kesesuaian dalam pendidikan, tugas yang pernah dijalani, dan keberhasilan kerja. Komunikasi atasan bawahan tercermin dalam indikator memberi informasi secara terbuka, ikut merasa kesulitan, memberi dukungan, dan memberi tanggapan positif. Lingkungan kerja tercermin dalam indikator tata letak ruang, kelengkapan sarana dan prasarana, tekanan kerja, keamanan kerja, dan kenyamanan kerja. Sedangkan kepuasan kerja tercermin dalam indikator penugasan manajerial, kecukupan imbalan, dan hubungan dengan rekan kerja.

Kesimpulan penelitian adalah bahwa promosi karyawan, komunikasi atasan bawahan, dan lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi juga promosi karyawan dan komunikasi atasan bawahan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui mediasi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif merupakan wahana yang memediasi tumbuhnya kepuasan kerja pada PT. Holcim Indonesia, Tbk

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi top manajemen di PT. Holcim Indonesia, Tbk maupun PT. Solusi Bangun Indonesia, Tbk agar menjadi masukan dalam program peningkatan kepuasan kerja karyawan yang akan datang dengan mengacu variabel dan indikator yang mempengaruhinya.

Kata kunci: Kepuasan kerja, lingkungan kerja, promosi, komunikasi atasan bawahan

RINGKASAN

Pendahuluan

Suatu perusahaan yang akan mencapai kepuasan konsumennya terlebih dahulu harus mampu memuaskan karyawannya (internal customer). Cara pandang perusahaan yang menempatkan karyawan sebagai konsumen internal ini berimplikasi bahwa organisasi juga harus mengupayakan tercapainya kepuasan karyawan yang pada akhirnya tujuan perusahaan yaitu mencapai kepuasan konsumen eksternal juga dapat dicapai. Hal ini juga terjadi di lingkungan karyawan PT.Holcim Indonesia, Tbk, dimana terjadi penurunan kepuasan kerja karyawan.

Faktor penyebab menurunnya kepuasan kerja karyawan PT. Holcim Indonesia, Tbk diantaranya lingkungan kerja yang mulai tidak nyaman dimana sarana dan prasarana kerja karyawan banyak yang dikurangi, komunikasi atasan bawahan yang hanya sebatas lingkup pekerjaan sehingga antara atasan dan bawahan terlihat kaku dalam hubungan komunikasi, promosi karyawan juga hanya sebatas subyektifitas atasan atau pimpinan perusahaan serta system promosi melalui program OPI (*organization performance improvement*) sudah ditiadakan sehingga banyak posisi yang dijabat tidak sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan, serta adanya pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan lebih dari 400 orang yang semena-mena. Jika hal ini dibiarkan berlangsung secara terus menerus maka akan merugikan perusahaan dan karyawan juga.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan pada di atas, secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model pengukuran, dan model struktural kepuasan kerja karyawan berdasarkan variabel promosi karyawan, komunikasi atasan bawahan, yang dimediasi oleh variabel lingkungan kerja pada PT. Holcim Indonesia, Tbk. Sedangkan tujuan penelitian secara khusus adalah untuk menganalisis :

(satu) pengaruh langsung positif promosi terhadap kepuasan kerja karyawan, (dua) pengaruh langsung positif komunikasi atasan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan, (tiga) pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (empat) pengaruh langsung positif promosi terhadap lingkungan kerja, (lima) pengaruh langsung positif komunikasi atasan bawahan terhadap lingkungan kerja, (enam) pengaruh tidak langsung promosi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui lingkungan kerja, serta (tujuh) pengaruh tidak langsung komunikasi atasan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui lingkungan kerja.

Metodologi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT.Holcim Indonesia, Tbk yang memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun ke atas yang berjumlah total sebanyak 360 orang dan tersebar di seluruh wilayah kerja di Indonesia. Penentuan sampel minimal dilakukan dengan menggunakan rumus *Slovin*. Dengan peluang kekeliruan penarikan sampel sebesar 0.05, maka diperoleh ukuran sampel sebanyak 190 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik *Proporsional Random Sampling*.

Penelitian ini menggunakan metode survei (*survey research*) melalui kuesioner. Analisis data yang digunakan yakni pendekatan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software Lisrel 8.72. Uji coba langsung menggunakan 190 responden karena uji coba ini merupakan evaluasi kecocokan model yang menggunakan analisa factor setiap masing-masing variabel sehingga akan terlihat pengaruh bobot masing-masing indikatornya. Uji penyusunan instrumen terdiri dari dua yakni uji kecocokan model pengukuran dan uji kecocokan model structural. Evaluasi uji

penyusunan ini dilakukan pada setiap konstruk secara terpisah yakni evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas dari konstruk. Setiap estimasi yang dilakukan, ditinjau dengan berpedoman pada Goodness of Fit (GOF). Pemeriksaan terhadap hasil estimasi dilakukan untuk melihat kemungkinan adanya estimasi yang mengganggu, yaitu nilai-nilai yang tidak masuk akal atau anomaly, yaitu nilai $t < 1,96$ atau nilai standar solusi > 1.00 serta memiliki nilai loading factor untuk semua indikator > 0.5 .

Hasil Penelitian

Hasil analisis penelitian ini mengungkapkan bahwa semua model dikatakan Fit karena memenuhi semua persyaratan GoF (*Goodness of Fit*). Semua instrument adalah valid karena memiliki nilai $t > 1.96$ dan loading factor > 0.50 . Semua indikator juga memiliki nilai Construct Reliability (CR) > 0.7 , serta nilai Variance Extracted (VE) > 0.5 , sehingga dikatakan bahwa model ini sudah reliable. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan hasil dari hipotesis yakni : (satu) pengaruh langsung promosi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.37. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa : promosi karyawan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Y); (dua) pengaruh langsung komunikasi atasan bawahan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.39. Dengan demikian, komunikasi atasan bawahan (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Y); (tiga) pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.27. Dengan demikian lingkungan kerja (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (Y); (empat) pengaruh langsung promosi karyawan terhadap lingkungan kerja sebesar 0.5. Dengan demikian promosi karyawan (X_1) berpengaruh langsung

terhadap lingkungan kerja (X_3); (lima) pengaruh langsung komunikasi atasan bawahan terhadap lingkungan kerja sebesar 0.3. Dengan demikian komunikasi atasan bawahan (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap lingkungan kerja (X_3); (enam) pengaruh tidak langsung promosi karyawan terhadap kepuasan kerja melalui lingkungan kerja sebesar 0.14. Dengan demikian promosi karyawan (X_1) berpengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja (Y) melalui lingkungan kerja (X_3); (tujuh) pengaruh tidak langsung komunikasi atasan bawahan terhadap kepuasan kerja melalui lingkungan kerja sebesar 0.08. Dengan demikian komunikasi atasan bawahan (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Y) melalui lingkungan kerja (X_3).

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa promosi karyawan, komunikasi atasan bawahan, dan lingkungan kerja berpengaruh langsung positif dengan ukuran pengaruh (effect size) sebesar 54% terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi atasan bawahan memiliki pengaruh paling dominan (0,39) terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya promosi karyawan dan komunikasi atasan bawahan berpengaruh langsung positif dengan ukuran pengaruh (effect size) sebesar 84% terhadap kerja lingkungan kerja karyawan. Promosi karyawan memiliki pengaruh paling dominan (0,50) terhadap lingkungan kerja. Promosi karyawan tercermin dalam indikator kejujuran dalam bekerja, kesesuaian dalam pendidikan, tugas yang pernah dijalani, dan keberhasilan kerja. Komunikasi atasan bawahan tercermin dalam indikator memberi informasi secara terbuka, ikut merasa kesulitan, memberi dukungan, dan memberi tanggapan positif. Lingkungan kerja tercermin dalam indikator tata letak ruang, kelengkapan sarana dan prasarana, tekanan kerja, keamanan kerja, dan kenyamanan kerja. Sedangkan kepuasan kerja tercermin dalam indikator penugasan manajerial, kecukupan imbalan, dan hubungan dengan rekan kerja.



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA**

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220
Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047, Laman: <http://pps.unj.ac.id>,
E-mail: tu.pps@unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Maret 2020

Albert Yansen



REKOMENDASI HASIL PINDAI KEMIRIPAN DRAF ~~PROPOSAL/~~TESIS/DISERTASI

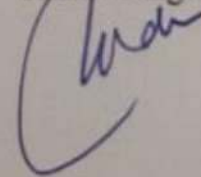
Pascasarjana UNJ

Nama Mahasiswa	: ALBERT YANSEN
NIM	: 7647167333
Prodi	: Ilmu Manajemen-Manajemen Sumber Daya Manusia
Jenjang	: S3
Jenis Draf (Beri Tanda √)	: (a) Proposal (b) Tesis (c) Disertasi √
Judul Proposal/Tesis/ Disertasi	: Pengaruh Promosi Karyawan, Komunikasi Atasan Bawahan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Holcim Indonesia, Tbk
Persentase Kemiripan	: 8 %
Rekomendasi	: (a) Memperbaiki (b) Melanjutkan (c) Tidak dapat dipindai karena terindikasi kecurangan (d) Tidak dapat dipindai karena sebab lain, misal : Bab tidak lengkap, file tidak dapat dibuka.

Koordinator Program Studi
Tanggal:

Nama:
Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si

Tanda Tangan:

30-09-2014


ALBERT YANSEN

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

journal.moestopo.ac.id

Internet Source

2%

2

repository.wima.ac.id

Internet Source

1%

3

dokumen.tips

Internet Source

1%

4

Submitted to MDCC - North Campus

Student Paper

1%

5

virgana.files.wordpress.com

Internet Source

1%

6

eprints.unm.ac.id

Internet Source

1%

7

www.researchgate.net

Internet Source

1%

8

uchyma.blogspot.com

Internet Source

1%

9

ojs.stiami.ac.id

Internet Source

1%

10

administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

Internet Source

1%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%


Exclude bibliography Off



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220
Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047, Laman: <http://pps.unj.ac.id>,
E-mail: tu.pps@unj.ac.id

FORMULIR VERIFIKASI
ARTIKEL ILMIAH

Nama : Albert Yansen Tgl. Terima : 09 - Maret - 2020
NIM : 7647167333
Jenjang : Doktor Paraf : 
Program Studi : Ilmu Manajemen
Judul Artikel : Influence of Employee Promotion, Upward Downward Communication, and Work Environment on Job Satisfaction of PT.Holcim Indonesia, Tbk
Nama Jurnal : International Journal of Human Resource Studies
Indexing : EBSCO

I. JURNAL : Artikel Publikasi (Diterima/ Diterbitkan/ Publish)

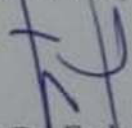
NO.	JENIS DOKUMEN	BUKTI DOKUMEN	
		ADA	TIDAK
1.	Print-out Indexing Jurnal (dari web pengindeks-Scopus/WoS/DOAJ dll)	✓	
2.	Print-out transfer Bank (bila ada Article Processing Charge – APC, disertai besaran APC dari web jurnal)	✓	
3.	Print-out artikel yang telas direvisi sesuai hasil review	✓	
4.	Print-out Letter of Acceptance (LoA) beserta email dari editor atau Print-out dari submission system	✓	

Lengkap dan disetujui

Disetujui dengan Tambahan Bukti

Tidak disetujui dan dikembalikan ke Mahasiswa

Jakarta, 11 Maret 2020
Tim Reviewer,


Prof. Dr. Endry Boeriswati, M.Pd.
NIP 196106281985032001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220
Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047, Laman: <http://pps.unj.ac.id>,
E-mail: tu.pps@unj.ac.id

FORMULIR VERIFIKASI
DISEMINASI

I. SEMINAR/KONFERENSI : Artikel Diseminasi/ Prosiding (dipaparkan/ Diterbitkan)

Nama : Albert Yansen
Noreg : 7647167333
Program Studi : Ilmu Manajemen
Strata : Doktor
Judul Artikel : Influence of Employee Promotion, Upward Downward Communication, and Work Environment on Job Satisfaction of PT.Holcim Indonesia, Tbk
Diseminasi :
Nama Seminar/Conference : 1st International Conference On Economics, Management, And Accounting (ICEMA 2019)

NO.	JENIS DOKUMEN	BUKTI DOKUMEN	
		ADA	TIDAK
1.	Fotocopy sertifikat Presenter	✓	
2.	Print-out artikel yang telah direvisi sesuai hasil review	✓	
3.	Print-out Letter of Acceptance (LoA) beserta email dari editor atau Print-out dari submission system	✓	

II. HASIL VERIFIKASI

- Lengkap dan disetujui
 Disetujui dengan Tambahan Bukti
 Tidak disetujui dan dikembalikan ke Mahasiswa

Jakarta, 11 Maret 2020
Tim Reviewer,

Prof. Dr. Endry Boeriswati, M.Pd.
NIP 196106281985032001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ALBERT YANSEN
NIM : 7647167333
Fakultas/Prodi : PASCASARJANA S3 / ILMU MANAJEMEN
Alamat email : albertyansen_7647167333@mhs.unj.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PENGARUH PROMOSI KARYAWAN, KOMUNIKASI ATASAN BAWAHAN, DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI PT.HOLCIM INDONESIA, TBK

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta JULI 2020

Penulis

(ALBERT YANSEN)
nama dan tanda tangan

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat, cinta, kesempatan, kesehatan, rahmat, dan kelimpahan yang diberikan olehNya sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik dan lancar. Disertasi ini berjudul “Pengaruh Promosi Karyawan, Komunikasi Atasan Bawahan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Holcim Indonesia, Tbk”. Disertasi ini diajukan sebagai salah satu persyaratan akhir dalam menyelesaikan gelar Doctor di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dengan program studi Ilmu Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta di Jakarta.

Dalam menyusun disertasi ini banyak orang telah memberikan motivasi, saran, dan dukungan bagi peneliti. Dalam kesempatan yang berharga ini, peneliti bermaksud menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaannya kepada mereka semua. Pertama, penghargaan terdalam dari peneliti diberikan kepada orang tua tercinta, ibu saya T.Sitompul untuk cinta tanpa akhir, berdoa, dan mendukung. Juga kepada isteri tercinta Martina.S.Arisandi dan anak-anak saya Mikha.H.Ezekhiel dan Marcell.H.Ebenhaezer yang telah mendampingi, memberikan pengertian dan semangat tinggi guna penyelesaian program doctor ini.

Peneliti menyampaikan penghargaannya yang tulus kepada Rektor Universitas Negeri Jakarta Bapak Dr. Komarudin, M.Si, yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti ujian promosi Doktor di Universitas Negeri Jakarta. Tak luput juga diucapkan penghargaan yang tulus kepada Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd, yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam proses belajar selama ini. Juga ucapan terima kasih diberikan kepada Kepala Program

Studi Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Prof Dr. Hamidah, SE, M.Si, yang telah memotivasi, membimbing, dan mengarahkan peneliti selama proses pembelajaran dan penyelesaian disertasi ini. Juga disertasi ini tidak akan mungkin terjadi tanpa bantuan, dukungan dan kesabaran promotor saya Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd yang menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan ikhlas dalam mengantarkan diri saya untuk pantas menjadi seorang Doctor, khususnya dalam penyelesaian studi dan disertasi ini. Hal yang sama peneliti haturkan terima kasih kepada Co-Promotor Dr. Kadir, M.Pd sebagai yang menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam memotivasi, membimbing, dan ikhlas dalam mengantarkan diri saya untuk pantas menjadi seorang Doctor khususnya dalam penyelesaian studi dan disertasi ini. Penghargaan terbesar juga diberikan peneliti kepada penguji untuk Prof. Dr.Madhakomala, M.Pd atas masukan dan apresiasi yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini. Juga diberikan penghargaan terbesar kepada penguji Prof. Dr ,Ir, H.Anoesyran, MS, MM, atas masukan dan apresiasi yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini. Penghargaan juga disampaikan kepada Bapak Usep Suhud, Ph.D. (Mantan Kepala GP3 Universitas Negeri Jakarta) yang selalu siap diminta pendapat, bukan hanya terkait penulisan dan kaidah-kaidah ilmiah, namun juga proses dalam perolehan gelar Doktor di Universitas Negeri Jakarta. Tak lupa peneliti haturkan terima kasih kepada semua civitas karyawan Universitas Negeri Jakarta terutama Pasca Sarjana yang telah mengayomi dan membantu dalam hal penyelesaian administrasi kelulusan program doctor ini.

Saya berterima kasih kepada Pimpinan perusahaan PT. Holcim Indonesia, Tbk atau saat ini diambil alih oleh PT.Solusi Bangun Indonesia, Tbk. untuk memungkinkan saya melakukan penelitian di sana. Juga kepada seluruh karyawan PT.Holcim Indonesia, Tbk yang bertindak sebagai responden / sampel maupun karyawan lainnya yang telah

merelakan waktu dan tenaganya untuk mengisi kuesioner yang diedarkan. Juga untuk keluarga A.S Hutahaean/br.Sitompul dan keluarga SMT Simatupang/br Nainggolan termasuk kakak dan adik-adik ku yang tidak pernah berhenti bertanya tentang penyelesaian studi saya. Pesan teks mereka membuat saya kesal tetapi ajaib memberi saya alasan untuk menjadi fokus untuk menyelesaikan studi saya secepat mungkin, untuk itu saya benar-benar bersyukur memiliki kalian dalam hidup saya.


Saya sangat bersyukur memiliki banyak teman dekat yang selalu mendukung saya terutama teman-teman angkatan 2016 kelas A untuk program doctoral yang selalu menjadi pendengar yang baik untuk setiap masalah yang saya hadapi, terutama ketika saya harus merevisi disertasi ini dan memulai kembali berulang kali. Pendapat Anda tidak pernah berhenti mengejutkan saya dan juga memungkinkan saya untuk melihat masalah saya dari sudut yang berbeda. Saya juga ingin menyampaikan penghargaan kepada semua teman-teman di Serikat Pekerja Solusi Bangun Indonesia/Mandiri, konfederasi DPP K-Sarbumusi , ILO (International Labour Organization) wilayah Indonesia dan pihak Kementerian Tenaga Kerja Republik Indonesia yang mendorong saya untuk menyelesaikan makalah ini.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Didik. J. Rachbini, Dr. Widarto Rachbini, M.Si, Bapak Dr. Sihar Tambun, M.Si, dan Dr. Darmawan Napitupulu, M.Kom, selaku pengajar dan pembimbing metodologi penelitian, analisa SEM, software SEM, serta jurnal internasional untuk menyelesaikan disertasi ini. Hal yang sama juga disampaikan penghargaan kepada Sdri. Nensi Ratnasari selaku petugas administrasi program studi IM-MSDM dan petugas perpustakaan Universitas Negeri Jakarta yang membantu kelancaran penyelesaian program doctor.

Atas dukungan pihak-pihak lain yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu dalam tulisan ini, peneliti juga ucapkan terima kasih yang tidak terhingga. Akhir kata, peneliti menyadari, bahwa tulisan ini tidaklah sempurna dan saran-saran dari berbagai pihak sangat peneliti harapkan demi penyempurnaan tulisan-tulisan ilmiah peneliti di kemudian hari.

Jakarta, Juni 2020

Peneliti

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yansen', with a horizontal line underneath.

Albert Yansen

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Halaman
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
RINGKASAN	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN 1	
A. Latar Belakang	1
B. Pembatasan Penelitian	17
C. Identifikasi Masalah	17
D. Rumusan Masalah	19
E. Tujuan Penelitian	20
F. Signifikansi Penelitian	21
G. Kebaruan Penelitian	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Latar Belakang Teori	25
1. Kepuasan Kerja Karyawan	25
2. Promosi Karyawan	34

3. Komunikasi Atasan Bawahan	43
4. Lingkungan Kerja	56
B. Penelitian-penelitian yang relevan	63
C. Kerangka Teori	89
1. Promosi dan Kepuasan Kerja Karyawan	89
2. Komunikasi Atasan Bawahan dan Kepuasan Kerja Karyawan	91
3. Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan	95
4. Komunikasi Atasan Bawahan dan Lingkungan Kerja	98
5. Promosi dan Lingkungan Kerja	99
6. Promosi dan Kepuasan Kerja melalui Lingkungan Kerja sebagai Intervening	101
7. Komunikasi Atasan Bawahan dan Kepuasan Kerja melalui Lingkungan Kerja sebagai intervening.....	102
D. Hipotesis Penelitian	104

BAB III METODE PENELITIAN 105

A. Tempat dan Waktu Penelitian	105
B. Metode Penelitian	105
C. Sampel	108
1. Populasi	108
2. Teknik Pengumpulan Sampel	110
D. Penyusunan Instrumen	112
1. Uji coba Instrumen	112
2. Analisa Konfirmatori dalam Model Persamaan Struktural	113
3. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	115
4. Variabel Promosi Karyawan	117
5. Variabel Komunikasi Atasan Bawahan	119

6. Variabel Lingkungan Kerja	121
E. Teknik Analisis Data	123
F. Hipotesis Statistika	126
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data	129
B. Analisis Model Pengukuran	137
C. Analisis Model Struktural	155
E. Pengujian Hipotesis	159
F. Pembahasan	168
G. Keterbatasan Penelitian	183
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	
A. Kesimpulan	184
B. Implikasi	187
C. Saran	189
DAFTAR PUSTAKA	192
LAMPIRAN-LAMPIRAN	202
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	263

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Faktor Penyebab Penurunan Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Holcim Indonesia, Tbk	3
Tabel 1.2 Dampak Kepuasan Kerja di Negara lainnya	5
Tabel 1.3 Hasil Survey Pendapat Perusahaan 2016	6
Tabel 1.4 Hasil Survey Komunikasi Perusahaan 2017.....	10
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian yang relevant.....	81
Tabel 3.1 Populasi (pengalaman di atas 10 tahun)	109
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepuasan Karyawan	116
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Promosi Karyawan	118
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Komunikasi Atasan Bawahan..	120
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Lingkungan Kerja	122
Tabel 4.1 Deskriptif karakteristik demografi responden	130
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	131
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Promosi Karyawan.....	133
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Komunikasi Atasan Bawahan.....	135
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja	136
Tabel 4.6 Faktor Loading & Error Varians Variabel Promosi Karyawan	139
Tabel 4.7 Faktor Loading & Error Varians Komunikasi Atasan Bawahan	143
Tabel 4.8 Faktor Loading & Error Varians Lingkungan Kerja	146
Tabel 4.9 Faktor Loading & Error Varians Kepuasan Kerja	151
Tabel 4.10 Hasil Uji Good Of Fit (GoF)	158
Tabel 4.11 Hasil R2.....	159
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung Antar Konstruk.....	161

Tabel 4.13 Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk	161
Tabel 4.14 Hasil Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Promosi Karyawan (PK), dan Komunikasi Atasan Bawahan (KAB) dan Lingkungan Kerja (LK) Terhadap Kepuasan Kerja (KK)	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoretik Pengaruh Tidak Langsung Promosi Terhadap Kepuasan Kerja.....	102
Gambar 2.2 Kerangka Teoretik Pengaruh Tidak Langsung Komunikasi Atasan Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja	102
Gambar 2.3 Kerangka Teoretik.....	103
Gambar 3.1. Disain/Konstelasi Penelitian	107
Gambar 4.1 Diagram skor rata-rata indikator Kepuasan Kerja	132
Gambar 4.2 Diagram skor rata-rata indikator Promosi Karyawan	133
Gambar 4.3 Diagram skor rata-rata Komunikasi Atasan Bawahan.....	135
Gambar 4.4 Diagram skor rata-rata Lingkungan Kerja	137
Gambar 4.5 Diagram T-value Variabel Promosi Karyawan	138
Gambar 4.6 Diagram T-value Variabel Komunikasi Atasan Bawahan	142
Gambar 4.7 Diagram T-value Variabel Lingkungan Kerja	147
Gambar 4.8 Diagram T-value Variabel Kepuasan Kerja	152
Gambar 4.9 Diagram Model Struktural Loading Factor	155
Gambar 4.10 Diagram Model Struktural T-value	156

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 01. Instrumen Penelitian	202
Lampiran 02. Data Hasil Penyebaran Instrumen Penelitian	218
Lampiran 03. Daftar Kode Indikator	235
Lampiran 04. Deskripsi Demografi Responden	237
Lampiran 05. Daftar Tabel T value	239
Lampiran 06. Hasil Perhitungan Struktural Equation Model	241