

BAB I

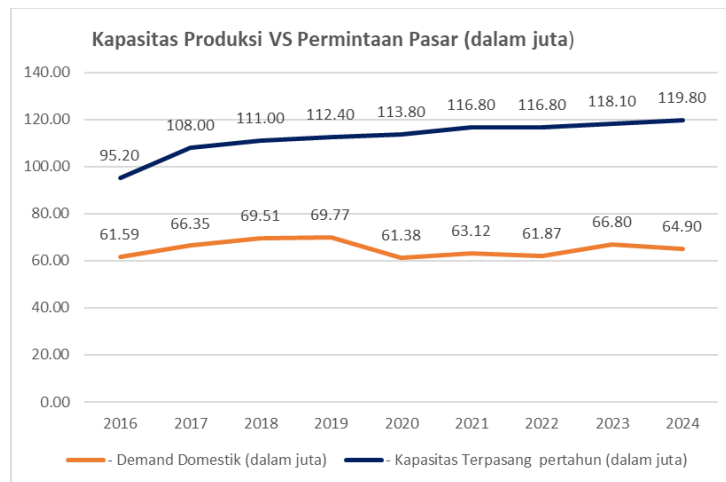
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Semen Padang adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan terletak di kawasan Indarung Padang Sumatera Barat yang juga merupakan pabrik semen tertua di Asia Tenggara. Pabrik yang berdiri pada tahun 1910 ini terdiri dari pabrik Indarung I (sudah tidak beroperasi lagi dan menjadi museum semen semenjak tahun 1999), pabrik Indarung II, pabrik Indarung III, pabrik Indarung IV, pabrik Indarung V dan pabrik Indarung VI dengan total kapasitas produksi sebesar 8.900.000 ton per tahun. Pada tahun 2003 sampai dengan tahun 2011 PT. Semen Padang membangun sebuah grinding plant yang berlokasi di Dumai dengan kapasitas 900.000 ton per tahun sehingga pada saat ini kapasitas produksi terpasang PT. Semen Padang sebesar 9.800.000 ton per tahun.

Industri semen Indonesia saat ini menghadapi tantangan serius akibat over kapasitas produksi yang tidak seimbang dengan pertumbuhan permintaan domestik. Dengan kapasitas terpasang mencapai lebih dari 110 juta ton per tahun pada 2025, sementara konsumsi dalam negeri hanya berkisar 60–65 juta ton, tingkat pemanfaatan pabrik (*utilization rate*) berada di kisaran 55–60%, jauh di bawah level optimal. Ketimpangan ini memicu persaingan harga yang ketat, menekan margin keuntungan perusahaan, serta memicu perlambatan investasi baru. Faktor seperti melambatnya pertumbuhan proyek infrastruktur dan perumahan,

serta tingginya suku bunga, turut membatasi daya beli masyarakat terhadap bahan bangunan. Di sisi lain, ekspansi pabrik yang gencar beberapa tahun lalu, terutama di kawasan timur Indonesia, kini justru memperparah persoalan *over supply*, sehingga sejumlah pabrik harus beroperasi parsial atau bahkan menghentikan sementara produksi.



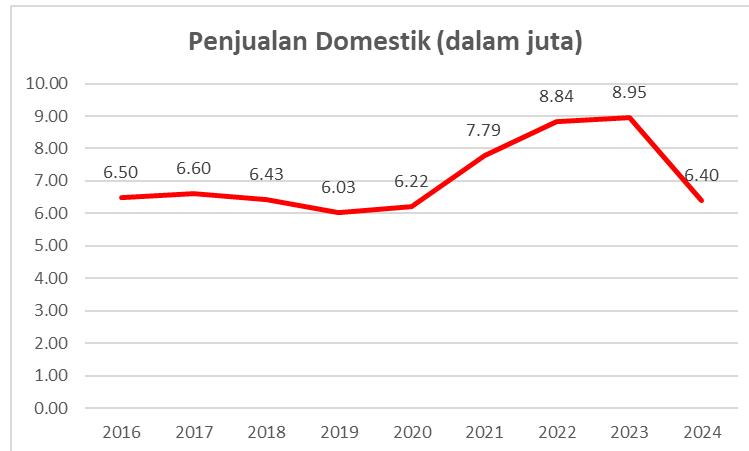
Sumber : PT Semen Padang, 2020-2024

Gambar 1.1 Peta Kapasitas Produksi VS Permintaan Pasar Semen Domestik

Permasalahan krusial yang dihadapi pabrik semen dalam pemenuhan pasar terutama berkaitan dengan ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan tingkat permintaan aktual di pasar baik domestik maupun ekspor. Di pasar dalam negeri, meskipun Indonesia terus mengembangkan infrastruktur dan perumahan, pertumbuhan permintaan semen tidak cukup cepat untuk menyerap lonjakan kapasitas produksi yang telah terjadi dalam satu dekade terakhir. Akibatnya, banyak pabrik beroperasi di

bawah kapasitas optimal kadangkannya 50–60% dari kapasitas terpasang yang menyebabkan biaya produksi per ton menjadi lebih tinggi dan profitabilitas menurun. Selain itu, distribusi geografis produksi dan permintaan tidak merata; banyak pabrik baru dibangun di kawasan timur Indonesia (seperti di Maluku dan NTT), tetapi permintaan utama masih terpusat di Jawa dan Sumatra sehingga biaya logistik meningkat dan mengurangi daya saing.

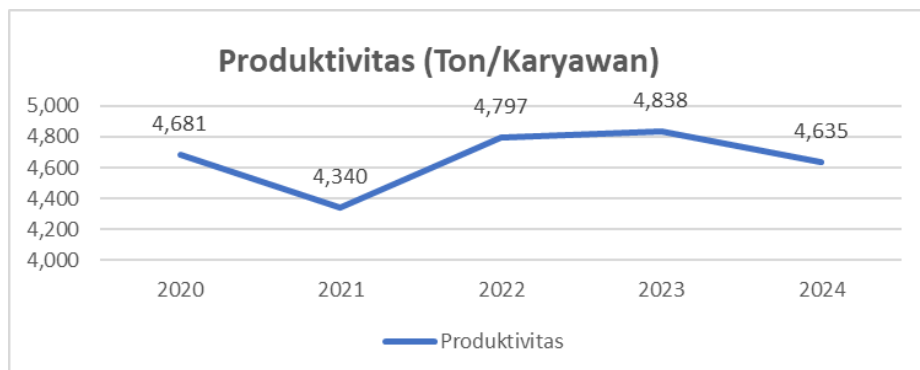
Di sisi lain, akses ke pasar ekspor juga terbatas oleh faktor kompetitivitas harga dan jarak pengiriman. Negara tujuan ekspor seperti Filipina atau Vietnam memiliki pasar yang fluktuatif dan sering menerapkan bea masuk anti-dumping terhadap semen impor, termasuk dari Indonesia. Selain isu pasar, pabrik semen juga menghadapi tekanan dari regulasi lingkungan yang semakin ketat, terutama terkait emisi CO₂, yang memaksa industri untuk berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan pada jaminan peningkatan volume penjualan. Dengan demikian, tantangan utama yang dihadapi adalah memenuhi pasar semesta tetapi juga bagaimana menjamin penyerapan produksi secara ekonomis, efisien, dan berkelanjutan di tengah persaingan ketat dan keterbatasan infrastruktur distribusi.



Sumber : PT. Semen Padang, 2020-2024

Gambar 1.2 Pencapaian Penjualan Semen Domestik PT. Semen Padang

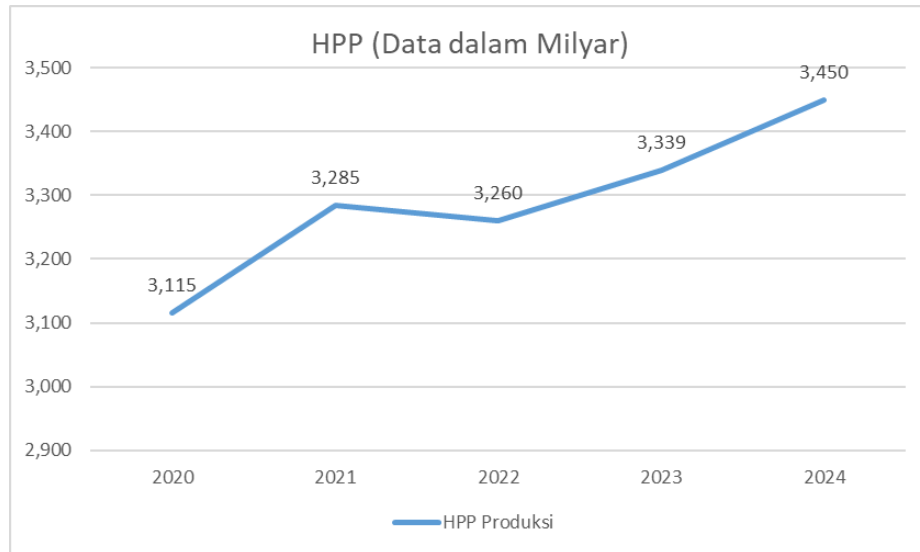
Gambar 1.2 diatas menunjukkan kinerja penjualan PT. Semen Padang dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 terlihat penurunan tetapi melandai. Dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2023 penjualan domestik PT. Semen Padang mengalami peningkatan tetapi di tahun 2024 justru mengalami penurunan yang sangat drastis mendekati pencapaian pada tahun 2020. Sedangkan gambar 1.3 menggambarkan produktivitas PT Semen Padang dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024.



Sumber : PT. Semen Padang, 2020-2024

Gambar 1.3 Produktivitas PT. Semen Padang

Disisi lain PT Semen Padang mengalami peningkatan HPP (Harga Pokok Produksi) dari tahun ketahun, hal ini bisa terlihat pada gambar 1.4. Harga pokok produksi sangat dipengaruhi oleh berbagai aspek manajemen sumber daya manusia dan organisasi. Kinerja karyawan, internal marketing, engagement, gaya kepemimpinan, dan kepuasan karyawan saling terkait dan bersama-sama menentukan efektivitas pengelolaan biaya produksi. Dengan pengelolaan yang optimal dari semua aspek ini, harga pokok produksi dapat ditekan sehingga meningkatkan kinerja dan profitabilitas perusahaan secara menyeluruh. Kenaikan harga pokok produksi mencerminkan inefisiensi atau ketidak efisienan dalam kinerja karyawan; jika karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi dan meminimalkan pemborosan, kenaikan biaya produksi mungkin disebabkan oleh faktor eksternal seperti kenaikan harga bahan baku, sementara jika kinerja karyawan menurun, naiknya harga pokok produksi bisa menjadi indikasi adanya masalah seperti kurangnya disiplin, kesalahan proses, atau penggunaan sumber daya yang tidak optimal yang akhirnya menurunkan efisiensi dan meningkatkan biaya produksi.



Sumber : PT. Semen Padang, 2020-2024

Gambar 1.4 HPP (Harga Pokok produksi) PT. Semen Padang

Kinerja perusahaan merupakan salah satu aspek kritis dalam manajemen bisnis yang terus menjadi target dari operasional perusahaan. Kinerja perusahaan umumnya dipahami sebagai kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif. Menurut Hrebiniak (2013) kinerja perusahaan merupakan hasil nyata dari eksekusi strategi yang diukur melalui pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Sementara itu Rothaermal (2021)

mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai hasil *holistic* dari implementasi strategi kompetitif yang diukur melalui multidimensi: keuangan (ROI, laba) pasar (pangsa pasar) dan inovasi (pengembangan produk baru). Sedangkan menurut David et al. (2023) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai hasil terukur dari implementasi strategi yang mencerminkan sejauh mana organisasi mencapai tujuan strateginya.

Performa perusahaan, yang diukur melalui indikator seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan, tidak terlepas dari kualitas pelaksanaan strategi di tingkat operasional. Di tengah berbagai sumber daya yang dimiliki, manusia tetap menjadi aset kritis yang menentukan keberhasilan implementasi strategi. Tidak peduli seberapa canggih teknologi atau seberapa pun model bisnis yang dirancang, tanpa karyawan yang berkinerja tinggi, sulit bagi perusahaan untuk menciptakan nilai berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan performa organisasi harus dimulai dari penguatan kinerja individu karyawan yang menjadi ujung tombak pelayanan, inovasi, dan produktivitas.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kinerja ini dapat diukur dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi kompleks antar kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Karyawan yang berkinerja tinggi tidak hanya memenuhi target kerja, tetapi juga menunjukkan inisiatif, kolaborasi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Kinerja

karyawan merupakan aspek krusial dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Campbell (1990), kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga

mencakup perilaku yang mendukung maupun yang berpotensi merugikan organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya mempertimbangkan berbagai dimensi kinerja, mulai dari kinerja tugas utama hingga perilaku kontekstual yang memperkuat lingkungan kerja.

Pemahaman terhadap kinerja karyawan juga dapat dijelaskan melalui model Input-Proses-Output (IPO), yang menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara input seperti kemampuan dan motivasi karyawan dengan proses kerja yang berjalan di organisasi (Sonnentag & Frese, 2002). Motivasi sendiri menjadi faktor utama yang mempengaruhi performa karyawan. Teori motivasi dari Maslow, Herzberg, dan McClelland secara berkelanjutan menyoroti bagaimana kebutuhan dan tujuan pribadi karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka (Robbins & Judge, 2017).

Selain itu, teori keadilan dalam organisasi yang dikemukakan oleh Adams (1965), dikenal sebagai Equity Theory, menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dan perlakuan yang setara berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Berdasarkan penelitian Imani et al. (2020) kinerja karyawan yang optimal dianggap sebagai fondasi utama dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mampu menjalankan tugas dengan efisien, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, dan

beradaptasi dengan perubahan sehingga memacu pertumbuhan organisasi. Implikasi utamanya adalah bahwa peningkatan kinerja karyawan berdampak langsung pada peningkatan kinerja keseluruhan perusahaan melalui efisiensi, inovasi, dan daya saing yang lebih kuat di pasar. Jadi, tanpa kinerja karyawan yang mendukung, kinerja perusahaan pun akan sulit untuk mencapai hasil yang maksimal.

Faktor-faktor seperti *internal marketing* yang memastikan karyawan memahami visi, misi, dan nilai perusahaan memberikan dasar psikologis bagi mereka untuk bertindak sebagai duta organisasi. Ketika karyawan merasa bagian dari *brand*, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku yang selaras dengan harapan perusahaan, yang pada akhirnya mendukung konsistensi layanan dan reputasi organisasi.

Internal marketing merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada manajemen hubungan dan komunikasi internal dalam organisasi dengan tujuan utama meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Menurut Grönroos (1990), *internal marketing* didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan perusahaan untuk memperlakukan karyawan sebagai "pelanggan internal" dengan memberikan pelayanan, pelatihan, dan komunikasi yang efektif agar mereka dapat memberikan layanan terbaik kepada pelanggan eksternal. Konsep ini menempatkan karyawan sebagai bagian penting dalam rantai nilai organisasi dan mendorong partisipasi aktif mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.



Lebih lanjut, *internal marketing* berperan dalam membangun komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Berry dan Parasuraman (1991) menyatakan bahwa *internal marketing* adalah proses mempersiapkan, memotivasi, dan memberdayakan karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang unggul. Dengan adanya *internal marketing* yang efektif, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang kemudian meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka (Rafiq & Ahmed, 2000).

Selain itu, *internal marketing* juga berfungsi sebagai pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan komunikasi yang intensif. Menurut Foreman dan Money (1995), *internal marketing* menekankan pentingnya keseimbangan antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan agar terciptalingkungan kerja yang kondusif. Hal ini sejalan dengan pandangan Lings (2004) yang menegaskan bahwa *internal marketing* tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga meningkatkan kinerja mereka karena mereka lebih memahami peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Dengan demikian, penerapan *internal marketing* memiliki peran strategis dalam mendukung kinerja karyawan. *Internal marketing* yang efektif membangun hubungan saling percaya dan komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, menciptakan motivasi intrinsik untuk bekerja secara optimal,

serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan baik secara internal maupun eksternal. Pendekatan ini dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian Yi et al., (2023) *internal marketing* memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan karyawan. Strategi internal marketing yang efektif mampu memotivasi karyawan sehingga mereka merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Dengan kata lain, *internal marketing* mendukung peningkatan kepuasan karyawan yang kemudian memicu perilaku positif di luar tugas utama mereka, memperkuat kontribusi individu terhadap tujuan perusahaan. Perilaku positif ini berkontribusi pada peningkatan kualitas “layanan pelanggan” dan efektivitas tim. Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi internal marketing bukan hanya strategi motivasi, tetapi juga sarana penting untuk mencapai hasil kinerja perusahaan yang lebih baik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia dalam organisasi dan peningkatan kinerja karyawan.

Di sisi lain, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi pendorong utama kinerja yang berkelanjutan. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung bekerja lebih keras, lebih sedikit absen, dan lebih tahan terhadap tekanan. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan merupakan konsep yang

semakin mendapat perhatian karena peranannya yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. Karyawan yang *engaged* dianggap memiliki energi, komitmen, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga mereka mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Kahn, 1990). Keterlibatan ini mencakup aspek emosional, kognitif, dan fisik yang terlibat saat seorang karyawan melaksanakan tugasnya dalam organisasi.

Menurut Schaufeli et al. (2002), *employee engagement* adalah keadaan positif, penuh semangat, dan pekerjaan yang melibatkan energi serta dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Konsep ini berfokus pada motivasi intrinsik karyawan yang tercerminkan dari perasaan bersemangat dan antusias saat bekerja. *Engagement* yang tinggi mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang unggul akibat rasa memiliki dan tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi.

Lebih jauh, teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bagaimana sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik dapat meningkatkan *engagement* karyawan, sehingga memperbaiki kinerja mereka. *Job demands* yang terlalu tinggi bisa menyebabkan kelelahan dan menurunkan *engagement*, sementara sumber daya yang memadai memberikan energi dan motivasi untuk kinerja optimal. Dengan demikian, keseimbangan yang tepat antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya penting untuk mempertahankan *engagement* karyawan.

Penerapan *employee engagement* yang efektif dalam organisasi dapat memunculkan berbagai manfaat, termasuk peningkatan produktivitas, penurunan tingkat absensi, serta peningkatan loyalitas karyawan (Harter et al. 2002). Organisasi yang berinvestasi dalam strategi *engagement* karyawan secara konsisten cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan melalui komunikasi yang terbuka, pengakuan yang adil, dan kesempatan pengembangan karir.

Berdasarkan penelitian Rosemarini et al. (2025) organisasi yang mampu mengembangkan *agility* secara efektif adalah organisasi yang bisa memanfaatkan energi kreatif dari karyawan yang *engaged* untuk menghadapi perubahan pasar dan teknologi dengan cepat. Dengan kata lain, *employee engagement* menjadi jembatan antara *agility* organisasi dan pencapaian kinerja berkualitas. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual memiliki daya dorong yang kuat untuk berkontribusi dalam inovasi dan perbaikan proses, sehingga *yield* perusahaan dalam kualitas produk dan layanan juga meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* bukan hanya faktor motivasional, melainkan kunci strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan secara keseluruhan. *Employee engagement* yang kuat membuat karyawan lebih proaktif, kreatif, dan

berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga kualitas dan efektivitas kerja meningkat serta mendukung kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Namun, tingkat *engagement* sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan di tempat kerja. Pemimpin yang transformatif, yang mampu menginspirasi, memberikan umpan balik konstruktif, dan membuka ruang partisipasi, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan rasa memiliki. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak konsisten justru dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan *turnover*.

Gaya kepemimpinan atau *leadership style* merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dipahami sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Northouse, 2016). Berbagai gaya kepemimpinan memiliki peranan yang berbeda dalam memotivasi dan meningkatkan produktivitas karyawan. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan karyawan diyakini dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan secara signifikan (Bass & Riggio, 2006).

Lebih lanjut, teori Path-Goal dari House (1971) menjelaskan bagaimana pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai kebutuhan situasi dan karakteristik bawahan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan, dan pengakuan dapat membantu karyawan mencapai target kerja dengan lebih efektif. Hal

ini menunjukkan pentingnya fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif mampu membangun lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi dua arah, serta memperkuat motivasi dan komitmen karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif, suportif, dan inspiratif sangat strategis dalam mendukung kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian Gazi et al. (2025) gaya kepemimpinan (*leadership style*) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional, mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga secara tidak langsung memacu kinerja mereka. Lebih lanjut, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih produktif dan loyal, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Meskipun *internal marketing*, *employee engagement*, dan *leadership style* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan karyawan muncul sebagai jembatan yang menghubungkan ketiga variabel tersebut dengan hasil kinerja.

Kepuasan tidak hanya berasal dari gaji, tetapi juga dari rasa dihargai, keseimbangan kerja-hidup, kesempatan berkembang, dan keadilan dalam perlakuan. Ketika karyawan puas, mereka lebih mungkin merasa termotivasi secara intrinsik, yang

memperkuat keterlibatan mereka dan memicu kinerja di atas rata-rata. Dalam konteks ini, kepuasan berperan sebagai variabel mediasi yang memperjelas bagaimana dan mengapa praktik manajemen memengaruhi hasil kerja.

Kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan di suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan keinginan karyawan terpenuhi di tempat kerja. Kepuasan ini berkontribusi pada meningkatnya motivasi dan loyalitas karyawan yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kinerja (Locke, 1976).

Dalam konteks hubungan antara *internal marketing* dan kinerja karyawan, kepuasan karyawan berperan sebagai variabel mediator yang menghubungkan praktik *internal marketing* dengan hasil kinerja. *Internal marketing*, yang meliputi komunikasi yang efektif, pelatihan, pengembangan, dan penghargaan bagi karyawan, berfungsi sebagai strategi organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan sebagai '*internal customers*' (Ahmed & Rafiq, 2003). Ketika *internal marketing* diterapkan dengan baik, karyawan merasa puas dengan kondisi dan dukungan yang diberikan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang optimal (George, 1990).

Selanjutnya, *employee engagement* juga terkait erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan emosional dan kognitif yang

tinggi dalam pekerjaannya biasanya merasakan kepuasan yang lebih besar karena mereka merasa pekerjaan tersebut bermakna dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka (Schaufeli & Bakker, 2004). Kepuasan ini kemudian memperkuat hubungan positif antara keterlibatan kerja dan peningkatan kinerja karena karyawan yang puas dan terlibat akan menunjukkan dedikasi dan inisiatif yang lebih besar.

Terkait dengan gaya kepemimpinan, baik gaya transaksional maupun transformasional terbukti memengaruhi kepuasan karyawan serta kinerja mereka. Kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan kepuasan kerja melalui perhatian individual, pengembangan potensi, dan pemberian inspirasi yang menggerakkan motivasi intrinsik karyawan (Bass & Riggio, 2006). Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada penghargaan dan hukuman sebagai bentuk pengendalian, mampu menciptakan kepuasan berdasarkan pemenuhan ekspektasi dan kejelasan tugas (Judge & Piccolo, 2004). Kepuasan kerja yang dihasilkannya dari gaya kepemimpinan ini dapat memediasi efek kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Dengan demikian, kepuasan karyawan berfungsi sebagai mediator penting yang menghubungkan pengaruh *internal marketing*, *employee engagement*, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui penerapan *strategi internal marketing* yang

efektif, penciptaan keterlibatan karyawan yang tinggi, dan gaya kepemimpinan yang tepat akan mendapatkan peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan dan signifikan.

Berdasarkan penelitian Yoopeth et al. (2021) kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Kepuasan karyawan muncul dari berbagai faktor seperti pembelajaran yang berkelanjutan, pengetahuan yang memadai, serta manfaat dan fasilitas yang diterima karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam menjalankan tugas mereka. Karyawan yang puas menunjukkan loyalitas lebih tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan inisiatif yang lebih besar, yang semuanya memperkuat efektivitas operasional organisasi. Dengan demikian, meningkatkan *employee satisfaction* menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan, khususnya di industri hospitality yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan interaksi manusia.

Dengan demikian, penelitian ini hadir untuk menguji secara empiris hubungan antara *internal marketing*, *employee engagement*, dan *leadership style* terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan karyawan sebagai mekanisme mediasi.

Temuan dari penelitian ini tidak hanya akan memperkaya literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan pedoman strategis bagi para

pemimpinorganisasidalammerancangpraktik SDM yang lebihholistik dan efektif. Denganmemahamijalurmediasiini, perusahaandapatmengalokasikansumberdayasecaralebihtepatuntukmeningkatkankiner jakaryawan dan, pada akhirnya, mendongkrakperformaorganisasisecaramenyeluruh.

Dari paparan di atasPenulistertarikuntukmelaksanakanpenelitiandenganjudul“**PENGARUH INTERNAL MARKETING, EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN LEADERSHIP STYLETERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PERUSAHAAN PT. SEMEN PADANG)**”.

1.2 PerumusanMasalah

Rumusanmasalahdaripenelitian yang akanPenulislakukanadalah :

1. Bagaimanakahpengaruh*internal marketing*terhadapkinerjakaryawan?
2. Bagaimanakahpengaruh*employee engagement* terhadapkinerjakaryawan?
3. Bagaimanakahpengaruh*leadership style*terhadapkinerjakaryawan?
4. Bagaimanakahpengaruh*internal marketing*terhadapkepuasankaryawan ?
5. Bagaimanakahpengaruh*employee engagement*terhadapkepuasankaryawan ?
6. Bagaimanakahpengaruh*leadership style* terhadapkepuasankaryawan ?
7. Bagaimanakahpengaruhkepuasankaryawanterhadapkinerjakaryawan ?

8. Bagaimanakah peran kepuasan karyawan dalam memediasi pengaruh *internal marketing* terhadap kinerja karyawan ?
9. Bagaimanakah peran kepuasan karyawan dalam memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan ?
10. Bagaimanakah peran kepuasan karyawan dalam memediasi pengaruh *leadership style* terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang akan Penulis lakukan adalah untuk :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *internal marketing* terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *internal marketing* terhadap kepuasan karyawan
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan karyawan
6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap kepuasan karyawan



7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan
8. Untuk mengetahui bagaimana peran kepuasan karyawan dalam memediasi pengaruh *internal marketing* terhadap kinerja karyawan
9. Untuk mengetahui bagaimana peran kepuasan karyawan dalam memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
10. Untuk mengetahui bagaimana peran kepuasan karyawan dalam memediasi pengaruh *leadership style* terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian yang akan dilakukan Penulis Adalah :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian dilakukan untuk mengetahui hubungan teoritis antara *internal marketing*, *employee engagement*, *leadership style*, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan di perusahaan PT. Semen Padang.

2. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan terhadap *internal marketing*, *employee engagement*, *leadership style*, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan di perusahaan PT. Semen Padang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini Penulis membatasi pada kajian *internal marketing*, *employee engagement*, dan *leadership style* sebagai variabel independen dan

kinerja karyawan sebagai variable
dan sertakepuasan karyawan sebagai variabel media di PT. Semen Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian yang
akan penulis lakukan adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Membahas secara garis besar terkait latar belakang, perumusan masalah,
Batasan masalah, tujuan dan
manfaat penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Membahas terkait teori-teori yang menjelaskan variable penelitian yang
digunakan dan juga membahas terkait dengan landasan teori, beberapa penelitian
yang sudah dilakukan sebelumnya,
pengembangan hipotesis serta kerangka konseptual.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Membahas bagaimana metodologi penelitian yang digunakan terkait populasi
dan sampel, sumber data dan teknik pengumpulan data,
serta bagaimana variabel diukur.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Membahas hasil dari penelitian yang dilakukan yang didalamnya juga
menjelaskan tentang responden, analisa data, deskripsi dan uji hipotesis penelitian

BAB V : PENUTUP

Bagian terakhir dari penelitian dimana pada bab ini membahas Kesimpulan yang didapat dari penelitian, implikasi dari hasil penelitian, beberapa kendala dan keterbatasan saat dilakukannya penelitian serta saran yang diberikan.

