

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar secara online melalui WAG maupun email perusahaan menggunakan *Google Form* terhadap 265 responden karyawan PT Semen Padang dengan tingkat jabatan eselon IV dan V. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *internal marketing*, *employee engagement* dan *leadership style* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan karyawan. Dari sepuluh rumusan masalah yang diajukan, sebanyak tiga hipotesis memperoleh dukungan empiris, sementara sebanyak tujuh hipotesis lainnya tidak didukung oleh hasil pengujian. Adapun rinciannya sebagai berikut:

1. *Internal marketing* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa nilai rata-rata *internal marketing* lebih rendah dibandingkan dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa upaya-upaya *internal marketing* yang dilakukan oleh manajemen perusahaan PT. Semen Padang dalam konteks penelitian ini belum mampu memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang mungkin menjadi alasan tidak ditemukannya pengaruh yang signifikan tersebut antara lain adalah kurang tepatnya strategi *internal marketing* yang diterapkan di PT Semen

Padang, atau pelaksanaannya yang belum optimal sehingga tidak berimbas pada perubahan kinerja karyawan. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa karakteristik dan kebutuhan karyawan di perusahaan PT Semen Padang berbeda dengan asumsi dasar *internal marketing*, sehingga efektivitas program *internal marketing* menjadi terbatas.

2. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan (*engagement*), maka semakin baik pula kinerja mereka. Karyawan yang merasa terlibat, termotivasi, dan memiliki hubungan emosional yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

Dengan tingkat *engagement* yang tinggi, karyawan akan lebih fokus, kreatif, dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai target dan kualitas kerja yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa upaya-upaya *employee engagement* yang dilakukan oleh manajemen perusahaan PT. Semen Padang dalam konteks penelitian ini mampu memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. *Leadership style* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa nilai rata-rata *leadership style* lebih rendah dibandingkan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dengan

nerjakaryawanmengindikasikanadanyafaktor-faktorkompleks yang memoderasihubunganini. Gaya transformasional dan transaksionalmenjaditidaksignifikanketikadikontrol oleh variabelsepertikomitmenorganisasi. Efektivitasgayakepemimpinan sangat tergantung pada kecocokandengankarakteristiktugas, strukturorganisasi, dan kematanganbawahan. Hal inimenunjukkanbahwaleadership style yang diterapkanoleh manajemenPT. Semen Padang dalamkontekspenelitianinibelummampumemberikan kontribusi yang berartidalammeningkatkankinerjakaryawan.

4. *Internal marketing* memilikiengaruhpositifnamuntidaksignifikanterhadapkepuasankaryawan. Hasil inidiperkuat oleh analisisdeskriptif yang menunjukkanbahwanilai rata-rata *internal marketing* lebihrendahdibandingkandengankepuasankaryawan. Hal iniartinyaupayaatau strategi *internal marketing* yang dilakukanPT. Semen Padangtidakmemilikidampaksignifikanterhadapbagaimanakaryawanmerasapuasatause nangdenganpekerjaan dan lingkungankerjamereka.

5. *Employee engagement* berpengaruhpositif dan signifikanterhadapkepusankaryawan. Hasil penelitianinimenyatakanbahwa*employee engagement*mempengaruhikepuasankaryawan, artinyatingkatketerlibatan, komitmen, dan semangatkerjakaryawandalammenjalankantugassehari-hariberkontribusisecarapositifterhadapperasaanpuasmerekaterhadappekerjaan dan lingkungankerja.Hal inimenunjukkanbahwaupaya-upaya*employee engagement* yang dilakukan oleh manajemenperusahaanPT. Semen Padang

dalam konteks penelitian ini mampu memberikan kontribusi yang
berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan.

6. *Leadership style* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa nilai rata-rata internal *leadership style* lebih rendah dibandingkan dengan kepuasan karyawan. Hasil ini berarti juga bahwa variasi atau tipe gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen PT. Semen Padang tidak memiliki dampak signifikan terhadap sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Bisa jadi perbedaan antara berbagai gaya kepemimpinan yang ada di PT. Semen Padang tidak cukup memberikan efek berbeda yang signifikan terhadap kepuasan karyawan, mungkin karena organisasi sudah menerapkan kepemimpinan yang relatif baik atau karyawan menilai kepuasan secara independen dari gaya kepemimpinan.

7. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan, artinya tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya berdampak signifikan pada seberapa baik mereka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan dan kesejahteraan sangat penting bagi karyawan dalam mendorong karyawan untuk memberikan performa kinerja yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa upaya-upaya memuaskan karyawan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan PT. Semen Padang dalam konteks penelitian ini mampu memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan.

8. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh *internal marketing* dengan kinerja karyawan. Artinya proses *internal marketing* yang dilakukan manajemen PT Semen Padang dalam upaya meningkatkan kepuasan dan memotivasi karyawan secara signifikan berhasil mempengaruhi kinerja karyawan melalui jalur peningkatan kepuasan karyawan. *Internal marketing* yang dilakukan cukup relevan dalam meningkatkan kepuasan yang kemudian berdampak pada kinerja.

9.

Kepuasan karyawan berpengaruh positif tapi tidak signifikan dalam memediasi pengaruh *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Artinya tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya yang dilakukan oleh manajemen PT. Semen Padang tidak mampu meningkatkan kinerja secara langsung melalui peningkatan kepuasan karyawan sebagai perantara. Meskipun *employee engagement* biasanya diharapkan meningkatkan kepuasan dan kemudian kinerja, dalam konteks penelitian ini, keterlibatan karyawan mungkin tidak cukup kuat untuk meningkatkan kepuasan secara signifikan sehingga tidak turut meningkatkan kinerja.

10.

Kepuasan karyawan berpengaruh positif tapi tidak signifikan dalam memediasi pengaruh *leadership style* dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa cara kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen PT. Semen Padang tidak cukup kuat atau efektif dalam meningkatkan kinerja melalui jalur peningkatan kepuasan

karyawan. Biasanya, *leadership style* yang baik diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berujung pada peningkatan kinerja.

5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting baik secara teoritis maupun praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan, khususnya pada PT. Semen Padang. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa *internal marketing*, *employee engagement*, dan *leadership style* memiliki peranan yang berbeda dalam memengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi yang tidak selalu memberikan efek yang signifikan. Oleh karena itu, manajemen PT. Semen Padang perlu mempertimbangkan untuk memperkuat strategi *internal marketing* yang mampu meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan secara lebih efektif guna mendorong peningkatan kinerja.

Selain itu, PT. Semen Padang disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan mampu merespon kebutuhan karyawan, mengingat gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini belum terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. *Employee engagement* perlu ditingkatkan melalui program-program yang memotivasi dan mempertahankan antusiasme karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Adapun beberapa implikasi yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai Tingkat Capaian Responden (TCR) terendah pada variabel *internal marketing*, adanya dukungan dan dorongan manajemen PT. Semen Padang kepada karyawan untuk terlibat dalam keputusan strategis (dimensi *support management*). PT. Semen Padang menjamin karyawan sehingga merasa aman untuk menyuarkan pendapatnya (dimensi *communication*), PT. Semen Padang menyediakan jadwal pelatihan yang rutin dan memperbolehkan karyawan mengambil keputusan independent tanpa persetujuan ber lapis. Menambah durasi training menjadi > 3 kali dalam setahun untuk masing-masing karyawan dengan jenis pelatihan berupa sertifikasi.
2. Berdasarkan nilai TCR terendah pada variabel *employee engagement* PT. Semen Padang dituntut untuk mendorong, menyiapkan sarana dan prasarana agar bisa memastikan karyawan fokus ditempat kerjanya pada tugas-tugas pekerjaannya.
3. Berdasarkan nilai TCR terendah pada variabel *leadership style* PT. Semen Padang memberikan pemahaman dan mendorong para manajer untuk membicarakan dan menyampaikan tentang nilai-nilai dan keyakinan terpenting mereka kepada karyawan (dimensi transformasional) dan menekankan kepada seluruh manager agar mampu membuat karyawan yang berada dibawahnya melakukan tugas melebihi dari yang diharapkan (dimensi transaksional).
4. Berdasarkan nilai TCR terendah pada variabel kepuasan karyawan PT. Semen Padang diharapkan membangun suasana, sistem, sarana dan prasarana didalam bekerja sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya saat ini.
5. Berdasarkan nilai TCR terendah pada variabel kinerja karyawan PT. Semen Padang tetap berusaha mempertahankan dan menyempurnakan SOP, WI, IK, training dan

prosedur kerja yang sudah ada sehingga karyawan memenuhi standar kualitas dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan pada adanya kesalahan yang signifikan (*dimensi in performance*) dan memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada karyawan agar secara sukarela mengambil tugas tambahan di luar persyaratan pekerjaannya.

Secara teoritis,

penelitian ini menambah khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia dan strategi manajemen dengan menunjukkan kompleksitas hubungan antar dimensi *internal marketing*, *employee engagement*, gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, dan kinerja. Temuan yang menunjukkan variabel mediasi kepuasan karyawan yang tidak selalu signifikan mengindikasikan perlunya penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual lain seperti budaya organisasi dan karakteristik individu karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mendorong perusahaan untuk melakukan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang holistik dan kontekstual agar dapat mencapai kinerja karyawan yang optimal dan berkelanjutan.



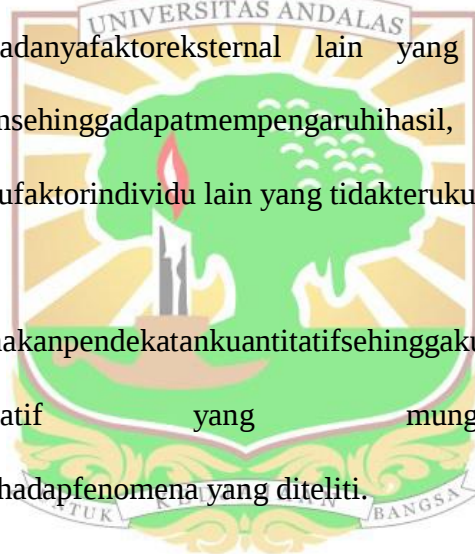
5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan penelitian selanjutnya antara lain diantaranya adalah :

1. Metode pengumpulan data yang menggunakan kuesioner online melalui *Google Form* memiliki keterbatasan dalam hal validitas data, di mana responden mungkin memberikan jawaban yang

kurang cermat atau kurang menggambarkan kondisi sebenarnya karena keterbatasan interaksi langsung.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT. Semen Padang, sehingga hasil dan temuan yang diperoleh mungkin kurang dapat digeneralisasikan ke perusahaan atau industri lain dengan karakteristik yang berbeda.
3. Dalam proses analisis hubungan variabel *internal marketing*, *employee engagement*, *leadership style*, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan, terdapat kemungkinan adanya faktor eksternal lain yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian sehingga dapat mempengaruhi hasil, seperti kondisi ekonomi, budaya organisasi, atau faktor individu lain yang tidak terukur secara menyeluruh.
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga kurang menggalisecaramendalam aspek-aspek kualitatif yang mungkin dapat memberikan *insight* lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.



5.4 Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan untuk pengembangan penelitian selanjutnya maupun untuk praktik di lapangan, khususnya di lingkungan PT. Semen Padang :

1. Disarankan agar penelitian berikutnya dapat memperluas cakupan sampel tidak hanya pada satu perusahaan saja agar hasilnya lebih dapat digeneralisasikan ke konteks yang lebih luas.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan kualitatif untuk

mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika variabel *internal marketing*, *employee engagement*, *leadership style*, kepuasan, dan kinerja karyawan.

3. Sebaiknya memasukkan variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi, motivasi kerja, atau faktor eksternal lingkungan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.
4. Manajemen PT Semen Padang disarankan untuk memperkuat strategi *internal marketing* secara berkelanjutan guna meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja.

5. Perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan untuk meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan agar mampu memberikan dampak positif pada kepuasan dan kinerja karyawan.

6. Penerapan program-program peningkatan *employee engagement* harus dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan agar dapat memotivasi karyawan dan mempertahankan semangat kerja.

Dengan memperhatikan saran-saran tersebut, diharapkan baik pengembangan ilmu maupun praktik manajemen sumber daya manusia dan strategi manajemen dapat berjalan lebih optimal dan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.