



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang)**

Adhinda Prilly Firidinata, Fuad Mas'ud¹
adhindafiridinata@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Human resources quality of the company can be measured through employee performance. Employee's performance is one of factors to achieve the company objectives. The factors that affect employee performance are paternalistic leadership style and organizational culture. This research aimed to analyze the effect of paternalistic leadership style and organizational culture on Employee's performance with employee engagement as the intervening.

This research were done at PT Pos Indonesia Regional VI Semarang. The data collected from 71 respondent by using census. The data were analysed by using double regression by 23th version of SPSS.

The Result of this research showed that the effect of paternalistic leadership style and organizational culture on employee engagement (as variable intervening) is positive and significant and the impact of employee engagement on employee's performance is positive and significant.

Keywords: Paternalistic leadership style, organizational culture, employee engagement, employee's performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam mencapai tujuan suatu organisasi yaitu visi dan misi perusahaan. Mangkunegara (2004) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya. Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan menjadi tantangan manajemen yang serius, karena untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusia di dalamnya.

Dalam dua dekade ini *employee engagement* menjadi salah satu isu penting yang dibahas oleh perusahaan untuk dapat mempertahankan sumber daya perusahaan. *Engagement* yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk melakukan usaha melibahi yang diharapkan. Selain itu, *engagement* disebut sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

¹ *Corresponding author*



Selain itu pemimpin yang dapat menempatkan kepemimpinannya dengan baik, maka dapat memberikan kesan yang positif, sehingga dapat menghasilkan karyawan yang lebih *engaged* dengan organisasinya. Indonesia merupakan negara yang menjunjung tinggi nilai-nilai harmonisasi serta keselarasan dalam kehidupan masyarakatnya, sehingga nilai tersebut akan berdampak pada gaya kepemimpinan yang memiliki sifat kebapakan (Irawanto, 2008). Cheng *et al* (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan kedisiplinan yang tinggi dan wewenang, dengan kebajikan figur bapak, dan integritas moral di dalam suasana yang personal.

Budaya organisasi berperan dalam pembentukan *employee engagement*, karena budaya organisasi merupakan penghubung antara organisasi dengan para anggota organisasi (Siddhanta *et al*, 2010). Budaya organisasi dapat memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Selain itu, *engagement* merupakan hasil dari budaya organisasi yang sehat. Kotter dan Heskett menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat akan berkinerja melebihi perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya dengan perbedaan yang sangat besar (Kotter & Heskett, 1997).

Berdasarkan uraian di atas dan perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini ingin mengeksplorasi kembali hubungan antara variabel terkait yaitu gaya kepemimpinan paternalistik, budaya organisasi, *employee engagement* dan Kinerja Karyawan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap *Employee Engagement*

Suharti dan Suliyanto (2012) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Jika pemimpin dapat menempatkan kepemimpinannya dengan baik, maka dapat memberikan kesan positif, sehingga dapat menghasilkan karyawan yang lebih *engaged* dengan organisasinya. Penelitian Suharti dan Suliyanto didukung oleh penelitian Zhang *et al* (2014) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Seorang pemimpin yang dapat memberikan contoh kepada karyawannya dengan visi yang inspiratif, memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkembang, dan memperhatikan karyawan secara personal akan menghasilkan karyawan yang cenderung memiliki kelekatan dengan organisasinya (*engaged*) dan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi bagi organisasinya. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan salah satu hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Suharti dan Suliyanto (2012) yang menyatakan bahwa dibutuhkan perusahaan yang membangun budaya organisasi yang positif dan kondusif dalam menciptakan *employee engagement*. Selain membutuhkan peran pemimpin, *employee engagement* dapat juga dibangun melalui pendekatan organisasi, karena organisasi menjadi salah satu penggerak dalam membentuk *employee engagement*, unsur-unsur dalam organisasi antara lain seperti nilai-nilai, visi misi, citra organisasi, sistem dan struktur, serta budaya organisasi itu sendiri. Penelitian Suharti dan Suliyanto didukung oleh penelitian Giovanni dan Hendrika (2013) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *employee engagement*. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* (Leung dan Wijaya, 2015). Kondisi budaya organisasi yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu dalam membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya. Hal-hal lain menyangkut budaya organisasi yang dapat membantu dalam pembentukan *employee engagement* adalah misi dan visi organisasi yang jelas, perlakuan dari organisasi lainnya, kebijakan pekerjaan dan keseimbangan kerja dapat mempengaruhi dalam pembentukan *employee engagement*.

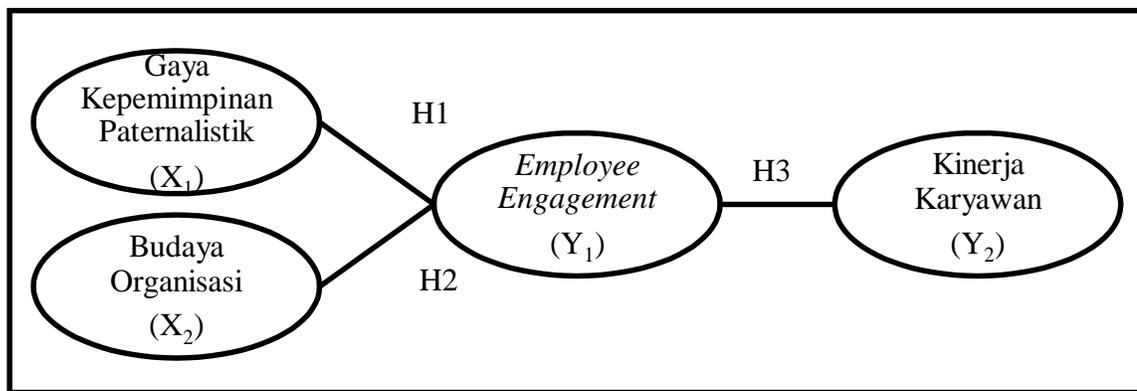
H₂ : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Indayanti *et al* (2011) menyebutkan bahwa semakin tinggi nilai keterlibatan karyawan, maka semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Anitha (2013) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dapat dikatakan bahwa meningkatnya *employee engagement* akan dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi tersebut. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, maka peningkatan yang terjadi pada *employee engagement* di dalam perusahaan juga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Ramadhan dan Sembiring, 2014). Dengan adanya *employee engagement* akan tercipta kelekatan emosi yang akan berdampak pada aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi. Sehingga, peningkatan yang terjadi pada rasa *engaged* karyawan pada perusahaan, akan menimbulkan peningkatan pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan salah satu hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃ : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis**



METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen, variabel intervening, dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan kinerja karyawan, variabel intervening yang digunakan adalah *employee engagement*, dan variabel independen yang digunakan adalah gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi

**Tabel 1
Variabel dan Indikator**

Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Kinerja adalah hasil yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.	1. Kuantitas kerja melebihi rata-rata karyawan yang lain 2. Kualitas kerja jauh lebih baik dari karyawan yang lain 3. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu 4. Sesuai prosedur dan kebijakan dari



		<p>perusahaan</p> <p>5. Bekerja lebih keras melebihi yang seharusnya</p> <p>Sumber : Janseen, Onne (2001) dalam Mas'ud (2004).</p>
<i>Employee Engagement</i> (Y ₁)	<i>Employee engagement</i> merupakan tingkat komitmen dan kelekatan yang dimiliki karyawan yang terdiri dari energi dan emosional karyawan terhadap perusahaan yang akan berdampak pada kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersemangat untuk pergi bekerja 2. Tidak mudah menyerah 3. Bekerja dalam waktu yang lebih lama 4. Pekerjaan merupakan sebuah tantangan 5. Pekerjaan mampu menginspirasi 6. Bangga dengan pekerjaan yang dikerjakan 7. Pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan 8. Terikat dengan pekerjaan 9. Waktu berjalan dengan cepat ketika bekerja 10. Bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh <p>Sumber : Scaufeli et al (2002)</p>
Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X ₁)	Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang menjunjung nilai-nilai budaya dan moralitas didalam organisasinya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewajibkan karyawan untuk mematuhi prosedur dan standar kerja 2. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan 3. Dapat menerima kritik dan saran 4. Peduli terhadap kehidupan pribadi karyawan 5. Hubungan yang bersifat formal dan informal terhadap karyawan 6. Memberikan perhatian dan bimbingan pada karyawan yang memiliki kinerja kurang baik 7. Memberikan sarana untuk bekerja lebih baik 8. Berlaku adil kepada semua karyawan 9. Menghargai perbedaan pendapat dengan para karyawan <p>Sumber : Irawanto et al (2012)</p>
Budaya Organisasi (X ₂)	Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut bersama sebagai aturan atau pedoman untuk berperilaku didalam organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berorientasi pada hasil 2. Berorientasi pada proses 3. Peduli terhadap masalah pekerjaan dibandingkan masalah pribadi 4. Mendahulukan pekerjaan sebelum kepentingan pribadi 5. Mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja 6. Kehidupan pribadi dipisahkan dengan urusan pekerjaan 7. Bersikap ramah 8. Terbuka dengan karyawan baru 9. Kesalahan kecil tidak dapat ditolerir 10. Berbicara tentang pekerjaan secara serius 11. Menjunjung tinggi norma dan aturan yang berlaku 12. Mengikuti aturan dan prosedur untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan

Sumber : Mas'ud (2004) dan Sobirin (2007)

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2004, h.72-73) populasi adalah wilayah generalisasi yang meliputi objek atau subjek dengan kualitas dan ciri-ciri tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan akan menghasilkan sebuah kesimpulan, sedangkan sampel adalah bagian dari karakteristik ataupun jumlah dalam suatu populasi, yang dihasilkan dari suatu sampel dan kesimpulannya akan berlaku untuk populasi. Karena seluruh karyawan pada PT Pos Indonesia Regional VI menjadi responden, sehingga dalam penelitian ini menggunakan metode *sampling* jenuh atau sensus. Penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi yaitu 123 karyawan PT Pos Indonesia Regional VI sebagai responden.

Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar kuesioner atau angket. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda dengan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 23.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di dalam manajemen PT Pos Indonesia kantor Regional VI, sebanyak 71 responden yang menjadi objek penelitian. Berikut informasi mengenai gambaran umum responden:

Tabel 2
Gambaran Umum Responden

No.	Karakteristik Demografi	Kategori	Frekuensi (orang)
1.	Jenis Kelamin	a. Laki-laki	41
		b. Perempuan	30
2.	Usia	a. 28-37 tahun	6
		b. 38-47	21
		c. >47	44
3.	Pendidikan Terakhir	a. Magister (S2)	4
		b. Sarjana (S1)	35
		c. Akademi (D3)	23
		d. SMA/SMK	9
4.	Masa Kerja	a. <5 tahun	3
		b. 5-10	3
		c. 10-15	2
		d. 15-20	11
		e. >20	52

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Proses analisis data dilakukan dengan memeriksa pemenuhan asumsi data untuk memastikan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal. Berdasarkan penelitian yang didapatkan semua variabel memiliki distribusi normal. Dapat diketahui pula bahwa model kuesioner dikatakan valid dan reliabel, dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,197) serta menurut Nunnally yang dikutip dalam Ghozali (2013) jika nilai *Cronbach Alpha* dari variabel $> 0,70$ maka dapat dikatakan reliabel.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

	<i>Standard Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>r_{hitung}</i>	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X₁)	0,700	0,868		Reliabel
X _{1.1} Mewajibkan karyawan untuk mematuhi prosedur dan standar kerja			0,415	Valid
X _{1.2} Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan			0,576	Valid
X _{1.3} Dapat menerima kritik dan saran			0,779	Valid
X _{1.4} Peduli terhadap kehidupan pribadi karyawan			0,676	Valid
X _{1.5} Hubungan yang bersifat formal dan informal terhadap karyawan			0,634	Valid
X _{1.6} Memberikan perhatian dan bimbingan pada karyawan yang memiliki kinerja kurang baik			0,809	Valid
X _{1.7} Memberikan sarana untuk berkerja lebih baik			0,462	Valid
X _{1.8} Berlaku adil kepada semua karyawan			0,670	Valid
X _{1.9} Menghargai perbedaan pendapat dengan para karyawawan			0,463	Valid
Budaya Organisasi (X₂)	0,700	0,766		Reliabel
X _{2.1} Berorientasi pada hasil			0,228	Valid
X _{2.2} Berorientasi pada proses			0,296	Valid
X _{2.3} Peduli terhadap masalah pekerjaan dibandingkan masalah pribadi			0,401	Valid
X _{2.4} Mendahulukan pekerjaan sebelum kepentingan pribadi			0,573	Valid
X _{2.5} Mencerahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja			0,629	Valid
X _{2.5} Kehidupan pribadi dipisahkan dengan urusan pekerjaan			0,531	Valid
X _{2.6} Bersikap ramah			0,403	Valid
X _{2.7} Terbuka dengan karyawan baru			0,331	Valid
X _{2.8} Kesalahan kecil tidak dapat ditolerir			0,285	Valid
X _{2.9} Berbicara tentang pekerjaan secara serius			0,331	Valid
X _{2.10} Menjunjung tinggi norma dan aturan yang berlaku			0,496	Valid
X _{2.11} Mengikuti aturan dan prosedur untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan			0,566	Valid
Employee Engagement (Y₁)	0,700	0,860		Reliabel
Y _{1.1} Bersemangat untuk pergi bekerja			0,410	Valid
Y _{1.2} Tidak mudah menyerah			0,641	Valid
Y _{1.3} Bekerja dalam waktu yang lebih lama			0,603	Valid
Y _{1.4} Pekerjaan merupakan sebuah tantangan			0,801	Valid
Y _{1.5} Pekerjaan mampu menginspirasi			0,810	Valid
Y _{1.6} Bangga dengan pekerjaan yang dikerjakan			0,754	Valid
Y _{1.7} Pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan			0,773	Valid
Y _{1.8} Terikat dengan pekerjaan			0,214	Valid
Y _{1.9} Waktu berjalan dengan cepat ketika berkerja			0,636	Valid
Y _{1.10} Bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh			0,736	Valid

Kinerja Karyawan (Y₂)	0,700	0,738	Reliabel
Y _{2.1} Kualitas kerja melebihi rata rata karyawan yang lain		0,597	Valid
Y _{2.2} Kualitas kerja jauh lebih baik dari karyawan yang lain		0,635	Valid
Y _{2.3} Penyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu		0,486	Valid
Y _{2.4} Karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai prosedur dan kebijakan dari perusahaan		0,554	Valid
Y _{2.5} Karyawan bekerja lebih keras melebihi yang seharusnya		0,287	Valid

Analisis Regresi Berganda

Analisis yang dilakukan menggunakan dua model. Model pertama menguji variabel gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi terhadap *Employee Engagement*. Kemudian, pada model kedua menguji variabel *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Berganda Model I

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients				
	B	Std. Error			
1 (Constant)	27.566	8.049		3.425	.001
Gaya Kepemimpinan Paternalistik	.311	.122	.289	2.537	.013
Budaya Organisasi	.241	.109	.252	2.215	.030

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Berdasarkan hasil tersebut, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,289X_1 + 0,252X_2$$

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel independen utama (gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($sig < 0,05$). Berdasarkan persamaan diketahui bahwa variabel independen yang berpengaruh paling tinggi adalah gaya kepemimpinan paternalistik dengan koefisien sebesar 0,289 dan variabel budaya organisasi sebesar 0,252. Pada hasil penelitian Model I didapatkan hasil uji kelayakan model (Uji F) dengan signifikansi kurang dari 0,05. Sehingga, dikatakan bahwa seluruh variabel independen layak untuk menjelaskan variabel *employee engagement*. Selain itu, diketahui nilai *adjusted R²* Model I adalah sebesar 0,165. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel *employee engagement* sebesar 16,5% Sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Berganda Model II

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	17.205	3.330		5.165	.000
Employee Engagement	.163	.056	.331	2.911	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil tersebut, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,331Y_1$$

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,331 (sig <0,05). Selain itu, diketahui juga bahwa nilai *adjusted R²* Model II adalah sebesar 0,096. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel keputusan pembelian sebesar 9,6%. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Uji Sobel (Uji Mediasi)

Menurut Baron dalam Ghazali (2013) variabel mediator adalah variabel yang ikut memberikan pengaruh hubungan antara variabel independen (prediktor) dan variabel dependen (kriterion). Penelitian Sobel *test* ini menggunakan *Sobel Test Online* (www.danielshoper.com) yang dilakukan untuk menilai apakah variabel yang diuji merupakan variabel intervening, dengan kolom *one-tailed probability* pada tabel hasil perhitungan harus memiliki nilai dibawah 0,05 dan kolom *test-statistic* harus memiliki nilai diatas 1,667. Pengujian variabel intervening dilakukan dengan menggunakan uji Sobel untuk membuktikan bahwa *employee engagement* (Y₁) dapat memediasi gaya kepemimpinan paternalistik (X₁) dan budaya organisasi (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y₂).

Tabel 6
Hasil Uji Sobel

Pengaruh Tidak Langsung			Sobel Test Statistic	P-Value
Gaya Kepemimpinan Paternalistik	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Karyawan	2,19884	0,02789
Budaya Organisasi	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Karyawan	2,15308	0,03131

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang. Berdasarkan analisis yang dilakukan didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menandakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan paternalistik maka semakin baik *employee engagement* pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menandakan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik *employee engagement* pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa semakin baik *employee engagement* maka dapat semakin meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang. Pengujian uji sobel menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Saran untuk PT Pos Indonesia Regional VI

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan beberapa langkah yang dapat diambil oleh perusahaan sebagai masukan dalam bidang sumber daya manusia dan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia Regional VI diantaranya sebagai berikut:

1. Pimpinan PT Pos Indonesia Regional VI untuk lebih memperhatikan karyawan tidak hanya mengenai pekerjaan tetapi juga mengenai kehidupan pribadi karyawan agar karyawan merasa lebih diperhatikan oleh pemimpinnya.
2. PT Pos Indonesia Regional VI untuk lebih mengkomunikasikan prosedur dan standar yang telah ditetapkan didalam perusahaan agar kesalahan-kesalahan tersebut dapat diminimalisir dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. PT Pos Indonesia Regional VI dapat memberikan dorongan untuk para karyawan agar dapat terikat dengan pekerjaannya dan memberikan seluruh kemampuannya secara maksimal dalam bekerja, serta dapat lebih bersemangat dalam bekerja untuk meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan.

Keterbatasan Penelitian

Pada hasil pengisian kuesioner yaitu pada jenis pertanyaan terbuka masih terdapat beberapa jawaban kosong, sehingga informasi yang diperoleh dalam penelitian ini terbatas. Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) pada variabel gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* sebesar 0,165, sehingga dalam penelitian ini variabel independen belum sepenuhnya dapat menjelaskan variabel intervening. Dan pada Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) pada variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,96, sehingga dalam penelitian ini variabel intervening belum sepenuhnya dapat menjelaskan variabel dependen.

Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, maka diajukan saran sebagai pelengkap terhadap penelitian sebagai berikut:

1. Dalam penelitian mendatang disarankan untuk pertanyaan terbuka sebaiknya digantikan dengan wawancara langsung, karena dalam penelitian ini banyak pertanyaan terbuka yang masih kosong atau tidak dijawab.
2. Untuk penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih banyak, sehingga dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya.
3. Dalam penelitian mendatang disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain selain gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi dalam menjelaskan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan.

REFERENSI

- Anitha, J. 2013. "Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63. No. 3.
- Cheng, B.S., et al 2004. "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, 89–117.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- Giovanni, A. dan L. H. 2014. "Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Employee Engagement di Hotel Sheraton Surabaya". *Universitas Kristen Petra*, 1–11.
- <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=33>. Diakses 13 Juni 2017.
- Indayati, N., Thoyib, A., & Rofianty. 2012. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10. No.2, 344–356.
- Irawanto, D. Wirawan. 2008. "Aplikabilitas Kepemimpinan Paternalistik Di Indonesia". *Journal of Human Capital*, Vol.1 No. 1.
- Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Tweed, D. C. 2012. "Exploring Paternalistic Leadership and Its Application To The Indonesian Public Sector". *The International Journal of Leadership in Public Service*, Vol. 8. No.1, pp 4-20.
- Kotter, John P dan Heskett James L. 1997. *Corporate Culture and Performance*
- Leung, J., Wijaya, D. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Intervening di Restoran Imperial Chief Galaxy Mall Surabaya". *Universitas Kristen Petra*. 422–439.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ramadhan, N., dan Sembiring, J. 2014. Pengaruh Employee Engagement Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 14 No.1, 47–58.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Ales-rom, V. G. 2002. "The Measurement Of Engagement And Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- Siddhanta, et al. 2010. "Employee Engagement-Engaging the 21st century workforce". *Asian Journal of Management Research*. Online Open Access Publishing platform for Management Research. Dalam [www. ipublishing.co.in/ajmrvollno1/sped12022/AJMRSP1015.pdf](http://www.ipublishing.co.in/ajmrvollno1/sped12022/AJMRSP1015.pdf), diakses 25 Maret 2017. 14.12.
- Sobirin, A. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu manajemen YKPN.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. 2012. "The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty". *World Review of Business Research*, Vol. 2 No.5, 128–139.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Zhang, T., et al. C. 2014. "The Relationship between Leadership Paradigms and Employee Engagement". *Journal of Global Responsibility*, Vol. 5 No.1, pp. 4-21.