



PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN JARAK KEKUASAAN (*POWER DISTANCE*) SEBAGAI MODERATOR
(Studi Pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang)

Octaviani Rantelimbong, Fuad Mas'ud¹
Email: octavianirantelimbong@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Employee performance is one of the most important factor in assessing the progress of a company. Performance is influence by several factors, one of them is employee engagement. The purpose of this research is to investigate the effect of employee engagement and power distance as the moderator variable to employee performance.

This research was done in Patra Jasa Convention Hotel Semarang. The samples number determined in this research are 89 respondents and used purposive sampling method. As independent variable is employee engagement, moderating variable is power distance and dependent variable is employee performance. This research using simple regression and moderated regression analysis to verify and to prove the research hypotesis.

The results of analysis showed that employee engagement has a positive significant influence to employee performance and power distance may moderate relationship between employee engagement to employee performance.

Keywords : Employee Engagement, Power Distance, Employee Performance

PENDAHULUAN

Paham universal (*universalism*) atau pandangan konvergensi (*convergency perspective*) merupakan paham ataupun pandangan yang menganggap bahwa prinsip-prinsip manajemen dan organisasi dapat diterapkan dimana saja tanpa memandang adanya perbedaan budaya. Dalam hal ini prinsip manajemen yang dianggap universal adalah Manajemen Barat. Namun kenyataannya bahwa prinsip-prinsip manajemen di setiap bangsa ataupun negara berbeda dan tidak dapat disamakan dengan negara lain karena setiap negara memiliki latar belakang dan budaya yang berbeda-beda, sehingga kemudian membentuk pola pikir serta perilaku yang tentunya akan berbeda dengan bangsa dan negara lainnya.

Drucker (1997) menyatakan bahwa manajemen merupakan fungsi sosial yang tertanam dalam tradisi, nilai-nilai, kebiasaan, kepercayaan dan dalam sistem pemerintahan serta politik. Manajemen dibentuk oleh kebudayaan, dan sebaliknya manajemen dan para manajer membentuk kebudayaan dan masyarakat. Dengan demikian, walaupun manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang terorganisasi, manajemen tetap merupakan kebudayaan. Sejak tahun 1980-an terdapat banyak riset di bidang manajemen yang menunjukkan bahwa budaya nasional berpengaruh besar terhadap semua aspek manajemen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1980,1991) dalam Mas'ud (2010) yang menyebutkan bahwa dengan menggunakan konsep dimensi budaya Hofstede (1980, 1991) Mas'ud (2010) yaitu *individualism, collectivism, power distance dan uncertainty avoidance* maka menunjukkan bahwa pada setiap negara terdapat dimensi

¹ Corresponding author

budaya yang berbeda-beda, oleh karena itu perilaku orang-orang dalam masyarakat dan organisasi tersebut berbeda. Apabila di negara tersebut memiliki perbedaan yang relatif sedikit pada dimensi budayanya dengan negara lain maka akan cenderung memiliki kemiripan dalam pola pikir maupun perilakunya.

Tuntutan akan kemampuan dan tanggung jawab pada setiap pribadi yang ada di setiap perusahaan menjadi semakin tinggi. Selain kualitas sumber daya yang menentukan, aspek budaya merupakan salah satu faktor terpenting yang menentukan pola perilaku manusia dalam masyarakat dan organisasi. Budaya dalam organisasi yang menjadi faktor peningkat kinerja karyawan dan perusahaan. Konsep *employee engagement* menjadi penting dalam mengkonsepsualisasikan dan menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja organisasi. Konsep ini diperkenalkan oleh Gallup pada tahun 2004 secara empirical pada unit bisnis, pusat kesehatan serta unit pendidikan. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan ini yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya terhadap perusahaan. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan karyawan yang lebih produktif. Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan.

Terdapat beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh budaya nasional terhadap praktek manajemen, namun penelitian-penelitian tersebut lebih banyak dilakukan di luar Indonesia, penelitian terdahulu yang dilakukan di Indonesia tentang *employee engagement* terhadap kinerja hanya didasarkan atas paham universal bahwa semua budaya sama di setiap negara, tidak ada perbedaan antara budaya negara satu dengan yang lainnya namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Hofstede yang menemukan dimensi budaya yang mampu menunjukkan perbedaan budaya suatu negara dengan negara lainnya. Oleh karena itu, perlu untuk mengembangkan pengetahuan dan praktek manajemen bisnis dan organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma masyarakat (budaya nasional) Indonesia agar dapat keluar dari dominasi pengetahuan dan praktek manajemen organisasi Barat.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Keterikatan Karyawan (*Employee engagement*)

Employee Engagement pertama kali didefinisikan oleh Kahn (1990) yaitu sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. Dalam kondisi ini, orang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, secara kognitif dan secara emosional selama ia sedang memainkan peran kerjanya. Keterikatan didefinisikan sebagai kekuatan positif untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker, 2002). McBain (2007) dalam Lamidi (2010) menjelaskan bahwa terdapat tiga kluster yang menjadi penggerak *employee engagement* yaitu pertama, organisasi yang mencakup budaya dalam organisasi, visi dan nilai yang dianut. Kedua, kepemimpinan yaitu pemimpin yang memiliki komitmen dan konsisten dalam memonitoring karyawan. Ketiga, *working life* yaitu kenyamanan kondisi lingkungan kerja yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan.

2. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Menurut Hofstede (1980) dalam Mas'ud (2010) Jarak kekuasaan adalah ukuran sejauhmana para anggota yang kurang berkuasa didistribusikan secara tidak merata. Hal tersebut mencerminkan nilai-nilai dari anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat maupun mereka yang mempunyai kekuasaan lebih. Jarak kekuasaan merupakan budaya di mana beberapa orang dianggap lebih

superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang dan faktor lainnya. Jarak kekuasaan dapat dibagi kedalam dua golongan yaitu pertama *high power distance* yaitu kondisi dimana kekuasaan sebagai dasar. Pada negara yang memiliki jarak kekuasaan yang tinggi, masyarakat menerima hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan paternalistik. Dalam perusahaan yang beroperasi di negara-negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi ditandai dengan sentralisasi keputusan, yang berarti keputusan dan peraturan berada di tangan atasan. Kedua, *low power distance* dimana cenderung untuk melihat persamaan di antara orang dan lebih fokus kepada status yang dicapai daripada yang disandang oleh seseorang. Dalam perusahaan yang beroperasi di negara dengan jarak kekuasaan yang rendah akan memiliki struktur organisasi yang datar, demokrasi, karyawan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberi kebebasan dalam mengemukakan pendapat.

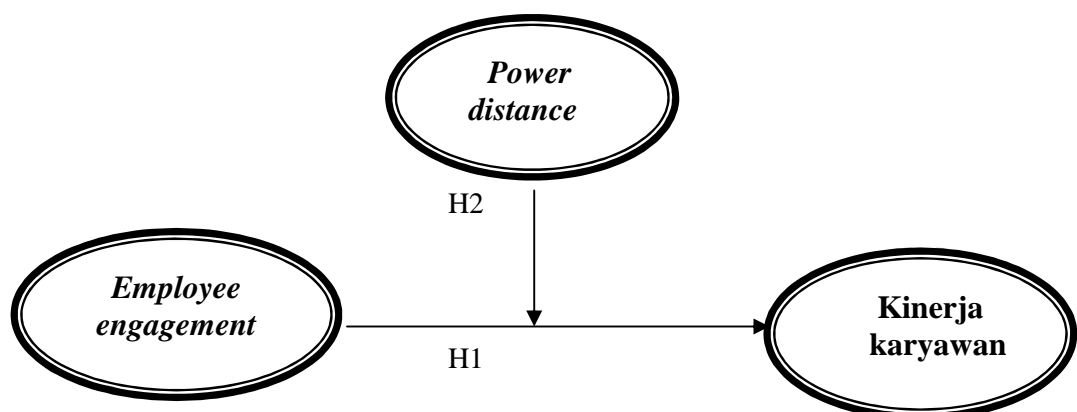
3. Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2001), kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2000) dalam Prastowo (2011) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gibson (1987) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu pertama, faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kedua, faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Ketiga, faktor organisasi yang mencakup struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan pustakan diatas, maka disusun kerangka riset yang dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Perumusan Hipotesis

Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) pertama kali dikemukakan oleh kelompok peneliti Gallup (Endres & Smoak, 2008). Mereka mengklaim bahwa *employee engagement* dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman,

2006). Karyawan yang terikat adalah seorang yang terlibat penuh dalam pekerjaannya dan sangat antusias terhadap pekerjaan. *Employee engagement* telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk organisasi.

Hasil penelitian Annisa dan Soeling (2013) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hubungan *Power Distance*, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Para peneliti telah menegaskan bahwa lingkungan bisnis tidak dapat dipisahkan dari kebudayaan nasional di mana bisnis berada. Daniel Wren (2004) dalam Mas'ud (2010) menyatakan bahwa pemikiran manajemen merupakan proses dan produk dari lingkungan sosial, ekonomi, politik dan budayanya, maka untuk memahami manajemen seseorang harus memperhatikan latar belakang lingkungannya. Dengan demikian maka konsep dan teori manajemen dan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan budaya masyarakat. Budaya nasional menanamkan budaya organisasi; bahwa untuk memahami bagaimana perilaku orang bekerja, adalah penting untuk memahami budaya nasional mereka (Hofstede, 2005). Dalam Stankiewicz dan Moczulska (2012:76) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat berbeda tergantung pada budaya suatu negara (budaya nasional). Banyak penelitian yang membuktikan hubungan antara budaya, keterikatan dan keefektifan (Jin dan Drozdenko (2010), Bernthal (2004), Schnaider (2008)) dalam Stankiewicz dan Moczulska (2011), berasumsi bahwa keterikatan karyawan pada budaya tertentu, membuktikan bahwa perusahaan di negara yang berbeda memperoleh keefektifan yang berbeda pula. Berdasarkan uraian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Power distance* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri atas variabel dependen, variabel independen, dan variabel *moderating*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan, variabel independen yaitu *Employee Engagement*. Terakhir, *Power Distance* digunakan sebagai variabel *moderating* pada penelitian ini.

Definisi Operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keadaan dimana karyawan mengikatkan diri mereka dengan pekerjaannya, sehingga mereka melaksanakan pekerjaan berdasarkan inisiatif dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Indikator yang dikembangkan dalam penelitian ini disesuaikan dengan model yang dikembangkan oleh Schaufeli, et al (2002) dalam Auzi Annisa dan Pantius D. Soeling (2013).

2. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Jarak kekuasaan (*power distance*) adalah sejauh mana anggota yang kurang berkuasa dalam masyarakat atau organisasi di suatu negara menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Indikator yang dikembangkan dalam penelitian ini disesuaikan dengan model yang dikembangkan oleh peneliti Margaret Oloko dan Martin Ogutu (2012).

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil pencapaian seorang karyawan dari pekerjaan yang telah dilakukan melalui penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi untuk periode tertentu. Indikator yang dikembangkan dalam penelitian ini disesuaikan dengan model yang dikembangkan oleh Martin, Patricia Yancey dan Beverly Whiddon (1988) dalam Mas'ud (2004) dengan skala likert 1-5. Dalam penelitian kinerja karyawan diukur berdasarkan persepsi karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah karyawan Patra Jasa Convention Hotel. Semarang yang berjumlah 137 karyawan. Sedangkan sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik sampling bertujuan (*purposive sampling*). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2004:78) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut antara lain :

1. Responden merupakan karyawan di Patra Jasa Covention Hotel Semarang.
2. Karyawan yang dijadikan responden adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 1 tahun.

Berdasarkan pada kriteria-kriteria pengambilan sampel tersebut di atas, diperoleh 98 karyawan, dari 98 kuesioner, 91 kuesioner yang dapat terkumpul 2 diantaranya tidak dapat diolah dan 89 yang dapat digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana dan *moderated regression analysis* (MRA). Program komputer yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS 16. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji instrumen dan uji asumsi klasik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Uji Instrumen

Tabel 1
Tabel Hasil Pengujian Validitas Instrumen Konstruk Independen dan Moderating

		Component
<i>Employee Engagement</i>	X.1	0.637
	X.2	0.747
	X.3	0.664
	X.4	0.791
	X.5	0.670
	X.6	0.744
	X.7	0.625
	X.8	0.742
<i>Power Distance</i>	Z.1	0.709
	Z.2	0.635
	Z.3	0.527
	Z.4	0.739
	Z.5	0.698
	Z.6	0.690
KMO		0.772

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2016

Pada Tabel 1. menunjukkan bahwa semua konstruk variabel *employee engagement* dan *power distance* diatas 0,5 yang berarti valid.

Tabel 2
Tabel Hasil Pengujian Validitas Instrumen Konstruk Dependen

		Component
Kinerja Karyawan	Y.1	0.672
	Y.2	0.722
	Y.3	0.675
	Y.4	0.566
	Y.5	0.629
	Y.6	0.696
	Y.7	0.538
	Y.8	0.635
	Y.9	0.557
KMO		0,779

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2016

Pada Tabel 2. menunjukkan bahwa semua konstruk variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai diatas 0,5 yang berarti valid.

Tabel 3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Conbrach's Alpha	Standard Reabilitas	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0,855	0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,812	0,70	Reliabel
<i>Power Distance</i>	0,752	0,70	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa variabel *employee engagement*, kinerja karyawan dan *power distance* mempunyai *Conbrach Alpha* yang cukup besar yaitu diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan semua indikator masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan tiga cara, yaitu menggunakan grafik histogram, normal P-P Plot dan uji statistik (*kolmogorov-smirnov*). Grafik Histogram dan P-P Plot menunjukkan bahwa data sudah berdistribusi normal.

b. Uji Multikolonieritas

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa nilai tolerance di atas 0,1 dan VIF dari variabel bebas memiliki nilai yang lebih kecil dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolonieritas dalam model regresi.

c. Heterokedastisitas

Dari scatterplots menunjukkan titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 dan sumbu Y, dapat disimpulkan bahwa tidak

terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

3. Analisis Regresi

a. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4
Koefisien Persamaan Regresi Linear

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	22.279	3.153			7.066	.000
	X	.453	.093	.462		4.860	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : output analisis regresi, 2016

Berdasarkan Tabel 4 tersebut diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,462X$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Karyawan
- X : *Employee Engagement*

Hipotesis 1 : Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Koefisien regresi variabel *Employee Engagement* (X) diperoleh hasil sebesar 0,462. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa semakin tinggi *employee engagement*, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 4,860 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5
Koefisien Determinasi 1
Model Summaryb

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462a	.214	.204	3.16232

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Sumber : output analisis regresi, 2016

Pada Tabel 5 ditunjukkan nilai Adjusted R² pada model regresi diperoleh sebesar 0,204 yang artinya 20,4% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement*, sedangkan sisanya sebesar 79,6% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lainnya.

Tabel 6
Koefisien Persamaan Regresi Linear Moderating
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	-45.728	27.733		-1.649	.103
	X	2.120	.797	2.165	2.660	.009
	Z	2.653	1.071	1.867	2.477	.015
	Interaksi	-.065	.031	-2.358	-2.112	.038

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil print out analisis regresi, 2016

Berdasarkan Tabel 6 tersebut diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 2,165X + 1,867Z - 2,358X*Z$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Karyawan
X : *Employee Engagement*
Z : *Power Distance*

Hipotesis 2 : *Power Distance* dapat memoderasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

Koefisien regresi variabel interaksi *employee engagement* dengan *power distance* ($X*Z$) diperoleh hasil sebesar -2.358. Nilai koefisien regresi tersebut memiliki arah negatif yang memberikan makna bahwa keberadaan variabel *power distance* akan memperlemah pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar -2.112 dengan signifikansi sebesar 0,038. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa *power distance* dapat memoderasi *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan efek moderasi yang memperlemah pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Tabel 7
Koefisien Determinasi 2
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.330	.307	2.95220

a. Predictors: (Constant), interaksi, Z, X

Pada Tabel 7 ditunjukkan nilai Adjusted R² pada model regresi diperoleh sebesar 0,307 yang artinya 30,7% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* dengan moderating *power distance*, sedangkan sisanya sebesar 69,3% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lainnya

Tabel 8
Hasil Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	365.410	3	121.803	13.976	.000 ^a
	Residual	740.815	85	8.715		
	Total	1106.225	88			

a. Predictors: (Constant), Interaksi, Z, X

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 8 didapatkan hasil uji-F sebesar 13.976 dengan sig. 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ berarti model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau dengan kata lain variabel *employee engagement* dan interaksi antara *employee engagement* dengan jarak kekuasaan (*power distance*) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, sehingga model regresi yang digunakan termasuk baik atau fit.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

1. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana dapat disimpulkan bahwa variabel keterikatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga semakin tinggi keterikatan karyawan (*employee engagement*) maka semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) memiliki pengaruh moderasi yang signifikan dengan arah negatif yang berarti pengaruh moderasi jarak kekuasaan (*power distance*) memperlemah pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Apabila Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) semakin tinggi maka akan semakin memperlemah pengaruh *Employee Engagement* dengan kinerja karyawan.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam melakukan analisis yaitu hanya melakukan pengumpulan data pada responden secara umum tanpa melakukan spesifikasi misalnya membedakan antara laki-laki dan perempuan.

Saran

Dengan diterimanya hipotesis dalam penelitian ini, yang didukung oleh hasil analisis data serta dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dan Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh tersebut muncul baik secara parsial maupun secara moderating. Berdasarkan hasil penelitian ini beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan sebagai berikut :

1. Untuk organisasi dengan jarak kekuasaan tinggi (*high power distance*) kepemimpinan lebih bersifat paternalis. Dalam budaya seperti ini, seorang pemimpin dituntut untuk lebih bijaksana dan dapat dijadikan teladan bagi bawahannya, tidak hanya dalam kehidupan organisasi tetapi juga dalam kehidupan pribadi. Dalam meningkatkan kinerja pada karyawan perlu diperhatikan untuk memberikan kenyamanan karyawan atas pekerjaan mereka, sehingga akan berdampak pada perilaku kerja karyawan. kenyamanan kerja yang perlu diperhatikan misalnya:
 - 1) Kepemimpinan yang mendukung kerja karyawan.
 - 2) Adanya pemberian partisipasi yang lebih kepada karyawan.
2. Untuk organisasi dengan jarak kekuasaan rendah (*low power distance*) maka dalam hal meningkatkan kinerja, bahwa karyawan membutuhkan arahan dan inisiatif dari atasan sebagai pemimpin dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dan pengambilan keputusan. Perlu menjalin keterbukaan sehingga bawahan juga berkeinginan untuk menyumbangkan pikiran dan tenaga untuk perusahaan, yaitu dengan memberikan saran dan kritikan kepada manajemen (pemimpin) untuk pengembangan usaha ke depan.

REFERENSI

- Annisa, A., Soeling, P.D. 2013. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan PT Chandra Sakti Utama Leasing Jakarta. Universitas Indonesia.
- Baumruk, R. (2004). *The missing link: the role of employee engagement in Business success*. Workspan, Vol.47: hal. 48-52.
- Drucker, Peter. 1977. *An Introductory View of Management*. New York: Charless Schibner.
- Endres, G. M & Smoak, L.M. (2008). *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement*. Organization Development Journal: Spring 2008: hal. 26..
- Gallup. 2004. Study Engaged Employees Inspire Company Innovation. Gallup Management Journal. <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-EmployeesInspire-Company.aspx>. Diakses Desember 2015.
- Gibson, dkk.1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi kelima, jilid 1. Alih Bahasa Djarkasih. Erlangga, Jakarta.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Behavior*. New York: SAGE Publication.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of Mind*. New York: Harper-Collin. http://id.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Employee_Engagement. Diakses tanggal 24 Juni 2016.
- Kahn, William A., 1990, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4. <http://www.jstor.org/stable/256287>. Dikses Desember 2015.
- Lamidi. 2010. Efek Moderasi Kepemimpinan Pada Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 10, No. 2. Dikses Januari 2016
- Mas'ud, Fuad. 2010. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Praktek Manajemen Organisasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Undip.



- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- McBain, R., 2007, The Practice Of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Journal: Strategic HR Review*, Vol. 6, No. 6.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants An Engaged Workforce How Can You Create It? <http://www.wfd.com/PDFS/Engaged%20Workforce%20Amy%20Richman%20Workspan.pdf> . Diakses tanggal 1 Februari 2016]
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3, Issue 1: hal. 71-92
- Stankiewicz, J. and M. Moczulska. 2012. Cultural Conditioning of Employee's Engagement. *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.