

**PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN
(*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) TERHADAP
KINERJA KARYAWAN: PERAN JARAK
KEKUASAAN (*POWER DISTANCE*) SEBAGAI
MODERATOR**

(Studi Pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**OCTAVIANI RANTELIMBONG
NIM. 12010112120033**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2016**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Octaviani Rantelimbong

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120033

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

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

Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR.

Semarang, 9 Juni 2016

Dosen Pembimbing,

(Dr. Fuad Mas'ud, MIR.)

NIP. 19620331 1988033 1002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Octaviani Rantelimbong
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120033
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH KETERIKATAN
KARYAWAN (*EMPLOYEE
ENGAGEMENT*) TERHADAP
KINERJA KARYAWAN: PERAN
JARAK KEKUASAAN (*POWER
DISTANCE*) SEBAGAI MODERATOR
(Studi Pada Patra Jasa Covention Hotel
Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 20 Juni 2016

Tim Penguji

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR. (.....)
2. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Octaviani Rantelimbong, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan: Peran Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) sebagai Moderator (Studi Pada Patra Jasa Covention Hotel Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudiaan terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 8 Juni 2016

Yang membuat pernyataan,

(Octaviani Rantelimbong)

NIM : 12010112120033

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

2 Tawarikh 15:7

“Tetapi kamu ini, kuatkanlah hatimu, jangan lemah semangatmu, karena ada upah bagi usahamu”

Ora Et Labora

A dream doesn't become reality through magic; it takes sweat, determination and hard work – Colin Powell

Skripsi ini saya persembahkan untuk

Kedua orangtua tercinta:

Bapak Andarias Rante Limbong dan Ibu Yuliana Liling

Serta kakak dan adik tersayang:

Ns. Linda R.L. S.Kep., Lian R.L. dan Jurianti R.

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

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor terpenting dalam menilai kemajuan suatu perusahaan. Kinerja sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang dimoderasi jarak kekuasaan (*power distance*) terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang. Jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 89 responden dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Sebagai variabel bebas, yaitu keterikatan karyawan (*employee engagement*), dan variabel *moderating* adalah jarak kekuasaan (*power distance*), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi moderasi.

Hasil analisis dari penelitian ini yaitu keterikatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan jarak kekuasaan (*power distance*) dapat memoderasi hubungan antara keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja karyawan.

Kata kunci: Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*), Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Dengan penuh kerendahan hati serta memanjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi judul **“PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN JARAK KEKUASAAN (*POWER DISTANCE*) SEBAGAI MODERATOR (Studi Pada Patra Jasa Covention Hotel Semarang)”**. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini, banyak pihak yang telah membantu dan memberikan bimbingan, saran, doa serta dukungan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria, atas segala berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Kedua orangtua tercinta, Bapak Andarias Rante Limbong dan Ibu Yuliana Liling serta kakak tersayang Ns. Linda Rante Limbong S.Kep dan adik tersayang Lian Rante Limbong serta Jurianti R. yang selalu memberikan doa dan dukungan serta semangat kepada penulis.
3. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, SE., ME. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

5. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR. selaku Dosen Pembimbing atas waktu dan arahan serta segala bimbingan selama penulisan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. dan Bapak Dr. Sugiono, MSIE. selaku Dosen Wali, atas waktu dan segala nasehat selama perkuliahan dan penulisan skripsi ini.
7. Segenap dosen dan staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan selama penulis menjalani perkuliahan.
8. Bapak Mulyono dan Ibu Nila atas segala bantuan mulai dari perijinan sampai pengumpulan data di Patra Jasa Convention Hotel Semarang.
9. Patra Jasa Convention Hotel Semarang yang telah mengijinkan penulis untuk melakukan penelitian dan seluruh karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang atas kesediaannya menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Sahabat rakyat jelita tercinta Ulfa, Septi, Manda, Salma, Tiara, Sandra, Putri, Rikha yang selalu menyemangati, mendoakan, dan membantu penulis.
11. Sahabat dan saudara XVII tersayang Yael, Lucky, tedu Desak, tedu Iren, mamak Veby, nenek Fenty, tecu Enda, syouu Ita, dan semua yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu terima kasih untuk doa dan dukungan untuk penulis.
12. Teman-teman kost Melati Ima dan Indri atas doa, bantuan dan semangat untuk penulis.

13. Teman-teman manajemen 2012 atas segala bantuan, cerita dan kenangan pada saat menempuh kuliah Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan atas segala ketulusan dalam memberikan bantuan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun. Namun, penulis tetap berharap semoga skripsi ini dapat lebih baik dan bisa menjadi masukan yang berguna untuk penulis dan bagi berbagai pihak kedepannya.

Semarang, 8 Juni 2016
Penulis,

Octaviani Rantelimbong
NIM. 12010112120033

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	15
1.3.1 Tujuan Penelitian	15
1.3.2 Kegunaan Penelitian	15
1.4 Sistematika Penulisan	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	17
2.1.1 Keterikatan Karyawan	17
2.1.1.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	17
2.1.1.2 Tingkat <i>Employee Engagement</i>	19
2.1.1.3 Prinsip-prinsip Dasar <i>Employee Engagement</i>	20
2.1.1.4 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	20
2.1.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	21
2.1.2 Jarak Kekuasaan (<i>Power Distance</i>)	23
2.1.2.1 Pengertian Dimensi Budaya	23
2.1.2.2 Dimensi Budaya <i>Power Distance</i>	27
2.1.3 Kinerja Karyawan	30
2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	30
2.1.3.2 Elemen Kinerja Karyawan	31
2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	32
2.2 Penelitian Terdahulu	36
2.3 Kerangka Pemikiran Peneliti	31
2.4 Hubungan Antarvariabel	37
2.4.1 Hubungan <i>Employee Engagement</i> dengan Kinerja Karyawan	37
2.4.2 Hubungan <i>Power Distance</i> dengan <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	40

BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	43
3.1.1 Variabel Penelitian.....	43
3.1.2 Definisi Operasional.....	44
3.2 Populasi dan Sampel.....	48
3.2.1 Populasi.....	48
3.2.2 Sampel.....	49
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	50
3.3.1 Data Primer.....	50
3.3.2 Data Sekunder.....	50
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	51
3.5 Metode Analisa Data.....	52
3.5.1 Analisis Kuantitatif.....	52
3.5.2 Uji Instrumen	52
3.5.2.1 Uji Validitas	53
3.5.2.2 Uji Reliabilitas	53
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	54
3.5.3.1 Uji Normalitas	54
3.5.3.2 Uji Multikolinearitas	54
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas	55
3.5.4 Analisis Regresi	57
3.5.5 Uji Hipotesis	57
3.5.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	57
3.5.5.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	57
3.5.5.3 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	60
4.1.1 Sejarah Singkat Patra Jasa Convention Hotel Semarang	60
4.1.2 Profil Patra Jasa Convention Hotel Semarang.....	61
4.1.2.1 Unit Usaha PT. Patra Jasa Convention Hotel Semarang	61
4.1.2.2 Visi dan Misi Patra Jasa Convention Hotel Semarang	62
4.1.2.2.1 Visi	62
4.1.2.2.2 Misi	62
4.1.3 Struktur Organisasi Patra Jasa Convention Hotel Semarang	62
4.2 Gambaran Umum Responden	63
4.2.1 Usia Responden	64
4.2.2 Jenis Kelamin Responden	65
4.2.3 Tingkat Pendidikan Responden	65
4.2.4 Masa Kerja Responden	66
4.3 Analisis Deskriptif	67
4.3.1 Deskripsi Variabel Penelitian	67
4.3.1.1 Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i>	69
4.3.1.2 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	73
4.3.1.3 Deskripsi Variabel <i>Power Distance</i>	78
4.4 Analisis Data	82

4.4.1 Pengujian Instrumen Penelitian	82
4.4.1.1 Uji Validitas Data	82
4.4.1.2 Uji Raliabilitas Data	84
4.4.2 Uji Asumsi Klasik	85
4.4.2.1 Uji Normalitas	85
4.4.2.2 Pengujian Multikolinearitas	88
4.4.2.3 Pengujian Hipotesis	89
4.4.3 Analisis Regresi Linear	90
4.4.3.1 Pengujian Hipotesis	91
4.4.3.1.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	91
4.4.3.1.2 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)	92
4.4.4 Analisis Regresi Moderasi	94
4.4.4.1 Pengujian Hipotesis	88
4.4.4.1.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	96
4.4.4.1.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	96
4.4.4.1.3 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)	97
BAB V PENUTUP	101
5.1 Kesimpulan	101
5.2 Keterbatasan	102
5.3 Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN-LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perbandingan Praktek Gaya Manajemen Jepang, Amerika, Indonesia.....	5
Tabel 1.2 <i>Power Distance Index</i> (PDI).....	11
Tabel 2.1 Prinsip Dasar <i>Employee Engagement</i>	20
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 4.1 Usia/Umur Responden	64
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	65
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	66
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	67
Tabel 4.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel <i>Employee Engagement</i>	70
Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	74
Tabel 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel <i>Power Distance</i>	79
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Konstruk Independen dan Moderating	83
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Konstruk Kinerja	84
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Reliabilitas	85
Tabel 4.11 Pengujian Normalitas	88
Tabel 4.12 Pengujian Multikolonieritas	89
Tabel 4.13 Koefisien Persamaan Regresi Linear	91
Tabel 4.14 Koefisien Determmnasi (R^2) 1	92
Tabel 4.15 Koefisien Persamaan Regresi Moderating	95
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi (R^2) 2	96
Tabel 4.17 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Gambaran Permasalahan	14
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Peneliti	37
Gambar 3.1 Model Variabel <i>Employee Engagement</i>	45
Gambar 3.2 Model Variabel Jarak Kekuasaan (<i>Power Distance</i>)	46
Gambar 3.3 Model Variabel Kinerja Karyawan	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Patra Jasa Convention Hotel	63
Gambar 4.2 Grafik Histogram <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	86
Gambar 4.3 Grafik P-P Plot <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	87
Gambar 4.4 Pengujian Heterokedastisitas <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	90
Gambar 5.1 Kesimpulan	101

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner	108
Lampiran B Data Hasil Kuesioner	114
Lampiran C Hasil Olah Data	123
Lampiran D Surat Persetujuan Penelitian dari Perusahaan	137
Lampiran E Surat Ijin Penelitian	138

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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. Jika terdapat praktek manajemen disuatu bangsa tertentu yang berbeda atau menyimpang dari prinsip-prinsip Manajemen Barat khususnya Amerika Serikat, maka praktek tersebut harus diubah dan disesuaikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang dianggap universal (Koontz, 1969, Negandhi, 1985, Kerrigan dan Luke, 1987) dalam Mas'ud (2010). 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.

Praktek manajemen dan nilai-nilai budaya Barat yang berkembang dianggap lebih unggul dari praktek manajemen dan nilai-nilai budaya bangsa lain. Hal ini menyebabkan banyak negara-negara berkembang harus mempraktekkan sistem manajemen modern Barat untuk dapat menjadi negara-negara maju karena sebagian besar teori manajemen dan penelitian berasal dari negara Barat,

khususnya Amerika Serikat. Namun sesungguhnya dalam menjalankan praktek manajemen terdapat peran budaya nasional di dalamnya. Berdasarkan riset pustaka yang dilakukan secara ekstensif terhadap sumber-sumber rujukan baik yang ditulis oleh ilmuwan seperti Bass (1965), Doi (1973), Ahn (1979), Hofstede (1980), Frenandez (1990), Elasmawi dan Harris (1993) dalam Mas'ud (2010) maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai-nilai dalam budaya antara masyarakat Barat misalnya Amerika Serikat dan Canada dengan masyarakat Timur misalnya Indonesia dan Cina. Praktek manajemen bisnis dan organisasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan sekelompok dalam masyarakat tertentu, maka tentu kegiatan tersebut juga dilandasi oleh nilai, norma dan kebiasaan yang berlaku dalam masyarakat tersebut. Nilai dan norma yang dianut akan berpengaruh besar pada kegiatan dalam bisnis dan organisasi yang meliputi bagaimana manajer, karyawan dan pelanggan dalam membuat keputusan, berkomunikasi dan bagaimana memahami pekerjaan.

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. Oleh karena itu menurut Segall (1990), Hofstede (1991), Brislin (2000), Berry et al. (2000), Matsumoto dan Juang (2006) dalam Mas'ud (2010) bahwa salah satu hal terpenting untuk

mengetahui tentang perilaku sekelompok orang dan membuat prediksi tentang perilaku mereka adalah dengan memahami budaya mereka.

Sejak tahun 1980-an terdapat banyak riset di bidang manajemen yang menunjukkan bahwa budaya nasional berpengaruh besar terhadap semua aspek manajemen organisasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Lurent (1983) menunjukkan hasil risetnya menggunakan responden dari warga negara Eropa bahwa diantara mereka sendiri terdapat perbedaan pandangan dan perilaku dalam praktek manajemen dalam organisasi. Begitu pula dengan 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 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.

Hofstede mendefinisikan budaya nasional sebagai pemograman pikiran secara kolektif oleh orang-orang pada bangsa tertentu. Menurut Hofstede (1980) dalam Mas'ud (2010), orang dalam masyarakat tertentu mempunyai karakter nasional kolektif yang mencerminkan pemograman kultural mental mereka yang membedakan sekelompok manusia dengan kelompok yang lain. Salah satu dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede (1980,1991) dalam Mas'ud (2010) yaitu *power distance*. Jarak kekuasaan dalam organisasi yaitu sejauh

mana para anggota yang kurang berkuasa dalam organisasi dan intuisi menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Hal ini mencerminkan nilai-nilai dari anggota yang kurang berkuasa maupun mereka yang mempunyai kekuasaan lebih. Jarak kekuasaan dalam perusahaan menunjukkan hierarki dalam perusahaan. Budaya dapat berpengaruh terhadap perilaku organisasi yang kemudian akan berdampak pada kinerja karyawan dan organisasi.

Mas'ud (2010) mengungkapkan bahwa untuk memahami budaya dapat digunakan dengan dua pendekatan. Pertama, pendekatan helikopter (*helicopter approach*) yakni memahami budaya masyarakat secara makro, misalnya dengan membandingkan antara budaya bangsa Amerika dan budaya bangsa Indonesia, antara Cina dengan Inggris. Kedua, pendekatan mikroskopis (*microscopic approach*) yakni memahami budaya suatu bangsa (masyarakat) secara mikro misalnya membandingkan sub-budaya dalam masyarakat tertentu seperti antara budaya orang Jawa dengan orang Sunda. Selain itu terdapat pula faktor-faktor pembentuk budaya seperti kondisi geografis, bahasa, pandangan dunia, agama (sistem keyakinan), institusi sosial dan sejarah. Hal-hal tersebut dapat mendukung bahwa terdapat perbedaan budaya di setiap negara, sehingga pola pikir dan perilaku bangsa di suatu negara akan berbeda pula dengan bangsa di negara lainnya. Aspek budaya merupakan salah satu faktor penting yang menentukan pola perilaku manusia dalam masyarakat maupun organisasi. Budaya masyarakat (bangsa) merupakan penyaring atau berperan untuk “memperkuat atau memperlemah” nilai-nilai yang diterima oleh masyarakat tertentu dan hal ini pula yang akan mempengaruhi jalannya praktek manajemen di Indonesia.

Konsep dan teori manajemen dan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan budaya masyarakat. Saat ini hampir semua buku manajemen dan organisasi maupun perilaku organisasi yang ditulis para ahli dari Amerika Serikat digunakan sebagai buku standar di berbagai perguruan tinggi di Indonesia. Mas'ud (2010) menjelaskan secara umum berdasarkan riset pustaka dalam bidang bisnis internasional dan manajemen lintas budaya dapat dibuat perbandingan antara praktek manajemen Amerika Serikat, Jepang dan Indonesia sebagai berikut:

Tabel 1.1
Perbandingan Praktek Gaya Manajemen Jepang, Amerika dan Indonesia

No.	Jepang	Amerika Serikat	Indonesia
1	Hubungan kerja (<i>employment</i>) jangka panjang	Hubungan kerja (<i>employment</i>) jangka pendek	Hubungan kerja (<i>employment</i>) jangka panjang
2	Hubungan manusia bersifat personal	Hubungan manusia bersifat impersonal	Hubungan manusia bersifat personal
3	Senioritas sangat penting	Senioritas kurang penting	Senioritas sangat penting
4	Jalur karir luas	Jalur karir sempit	Jalur karir sempit
5	Orientasi tim	Orientasi individual	Orientasi klik
6	Pengambilan keputusan secara konsensus	Pengambilan keputusan secara demokratis	Pengambilan keputusan secara paternalistik

Sumber : Sai (1996), Lee (1982), Fernandes (1990), Man (1990), Rehfeld (1994), Trampenaars (1997), Hofstede (1983), Godfeellow (1997), Elasmawi (2000) dan Lewis (2006) dalam Mas'ud (2010).

Nilai-nilai budaya bersifat pervasif dalam arti menyebar ke seluruh kehidupan sekelompok manusia, maka seringkali orang-orang dalam kelompok tertentu tidak menyadari adanya nilai-nilai yang tersembunyi, hanya setelah

membandingkan atau berinteraksi dengan orang-orang yang berbeda latar belakang budayanya maka dapat dipahami bahwa adanya perbedaan budaya.

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 tidak terlepas dari peran budaya masyarakat (bangsa) yang merupakan penyaring atau berperan untuk memperkuat ataupun memperlemah nilai-nilai yang diterima masyarakat. Salah satu kerangka kerja yang sangat berguna untuk memahami kaitan antara budaya dengan perilaku organisasi adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Hofstede. Hofstede menemukan bahwa budaya nasional dapat menjelaskan perbedaan sikap dan nilai-nilai yang berkaitan dengan pekerjaan (perilaku organisasional) lebih banyak daripada posisi dalam organisasi, jenis pekerjaan, umur, dan jenis kelamin. Perbedaan sikap dan perilaku tersebut hampir tidak mengalami perubahan sepanjang waktu.

Praktek manajemen yang efektif sangat dipengaruhi oleh peran serta pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tanpa peran sumber daya manusia, maka kegiatan dalam perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Umumnya pimpinan perusahaan

mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan sebagai organisasi memiliki ketergantungan yang saling terkait dengan individu dalam perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai individu dalam perusahaan merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pencapaian kinerja dan prestasi perusahaan, sehingga pengelolaan karyawan sebagai sumber daya yang potensial merupakan tugas utama manajemen. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif ketika orang di dalamnya melakukan apa yang terbaik dari mereka, apa yang mereka senangi serta kuatnya faktor kepemilikan secara psikologis dalam melaksanakan dan memberi hasil pada pekerjaan mereka, semua hal tersebut menjadi faktor yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dan memberikan yang terbaik.

Karyawan mampu bertahan dalam suatu perusahaan jika merasa nyaman dan senang ketika berkerja. Rasa nyaman dan senang tersebut timbul oleh berbagai faktor yang menjadi motivasi karyawan dalam perusahaan antara lain dari pekerjaan itu sendiri, gaji, lingkungan kerja fisik maupu non-fisik dan hal-hal

lain yang dapat berpengaruh pada psikologis karyawan. Hal-hal yang menjadi fokus perusahaan dalam mengelola perusahaan adalah pada faktor-faktor yang berpengaruh pada kondisi psikologis karyawan. Maka ketika karyawan sudah berkomitmen pada suatu organisasi berarti perusahaan sudah mampu memberikan hal-hal yang dibutuhkan dan diinginkan karyawan.

Employee engagement merupakan gagasan penting dalam perilaku organisasi yang banyak ditulis oleh para praktisi dan perusahaan. *Employee engagement* memang sudah menjadi perhatian dari para praktisi dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam Wikipedia (2016) *employee engagement* merupakan rasa yang mendalam dan antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga mengambil tindakan positif untuk memajukan reputasi dan kepentingan organisasi. *Employee engagement* bukan merupakan sikap, melainkan tingkat dimana seorang individu penuh perhatian dan senang dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Karyawan diharapkan mempunyai *engagement*, suatu keterikatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan perusahaan. Di dalam terminologi ini, termasuk pula di dalamnya timbulnya rasa saling percaya (*trust*), loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan, serta kebanggaan terhadap perusahaan dan semangat bekerjasama. Kondisi-kondisi tersebut yang kemudian melahirkan istilah *employee engagement*.

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. Saks (2006) menyatakan banyak yang mengklaim bahwa *employee engagement* memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan (misalkan: *total share holder return*). Lebih jauh lagi menurut Kahn dalam Luthans dan Peterson (2002) *engagement* merupakan gagasan multidimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson, 2002).

Engagement selama ini dikenal luas sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat keterikatan karyawan terhadap faktor organisasi. Faktor ini mendorong karyawan untuk melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Survey di berbagai negara menunjukkan perbedaan faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Bagi karyawan di Inggris dan Amerika, kunci keterikatan karyawan adalah respek. Karyawan di Prancis dan India

memiliki kesamaan yaitu jenis pekerjaan merupakan alasan terkuat bagi mereka untuk terikat dengan perusahaan. Di Jepang, karyawan menghargai gaji sebagai faktor terpenting, dan di China, hampir sama, benefit menempati urutan tertinggi. Adapun karyawan di Jerman menyebutkan "dengan siapa mereka bekerja" sebagai faktor terkuat yang membuat mereka terikat dengan pekerjaan. Kecuali bagi karyawan di China dan India, keseimbangan yang wajar antara hidup dan kerja menjadi penggerak penting *engagement* di berbagai negara atau *working life*. Karyawan yang *engage* terlibat penuh dalam pekerjaannya dan sangat antusias terhadap pekerjaannya, namun gagasan tentang praktek-praktek manajemen termasuk *employee engagement* pada umumnya hanya berpatokan pada paham universal (*universalism*) atau pandangan konvergensi (*convergency perspective*).

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. Berikut merupakan *Power Distance Index* (PDI) yang menunjukkan skor dan peringkat *Power Distance* di beberapa negara:

Tabel 1.2
Power Distance Index (PDI)

Score Rank	Country	PDI Score
1	Malaysia	104
4	Philippines	94
8/9	Indonesia	78
10/11	India	77
13	Singapore	74
14	Brazil	69
15/16	France	68
15/16	Hong Kong	68
18/19	Turkey	66
21/23	Thailand	64
27/28	South Korea	60
29/30	Taiwan	58
29/30	Iran	58
33	Japan	54
38	USA	40
41	Australia	36
42/44	Germany	35

Sumber: Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organization, Software of the Mind*, Mc-Graw Hill, Newyork, P. 26 dalam Oloko dan Ogutu (2012).

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa Indonesia berada pada peringkat 8/9 dengan skor 78 yang berarti bahwa Indonesia termasuk *dalam high power distance*. Berdasarkan hal tersebut sangat 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. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisa peran budaya nasional *power distance*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

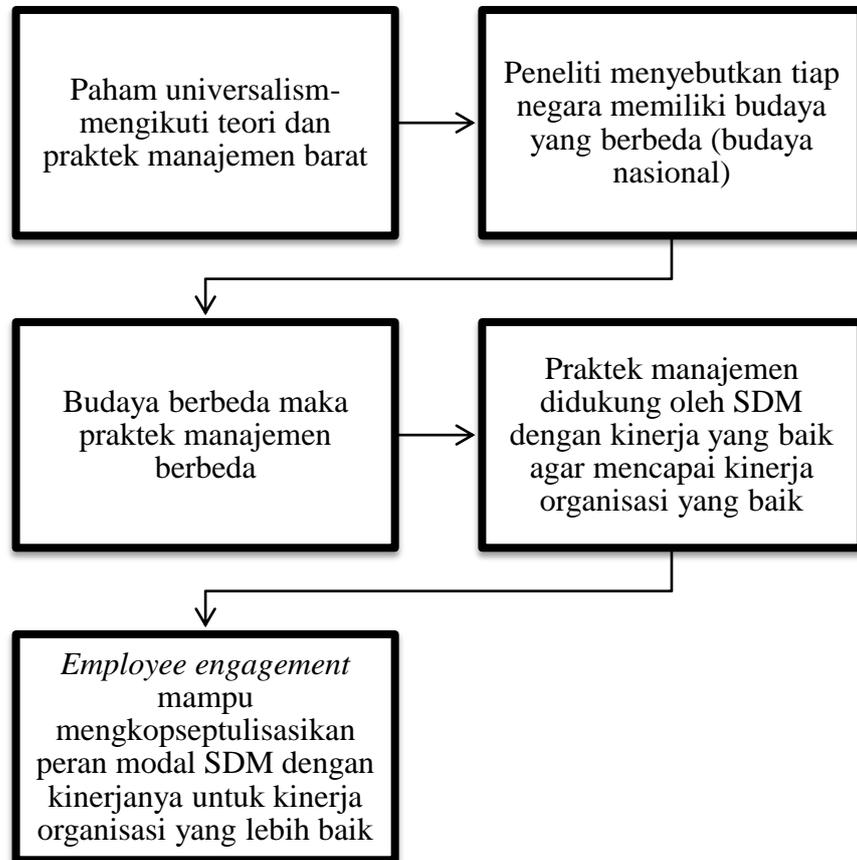
1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bahwa perkembangan praktek manajemen di Indonesia masih mengikuti praktek manajemen dan nilai-nilai budaya Barat karena dianggap lebih unggul. Hal ini menyebabkan banyak negara-negara berkembang harus mempraktekkan sistem manajemen modern Barat untuk dapat menjadi negara-negara maju karena sebagian besar teori manajemen dan penelitian berasal dari negara barat, khususnya Amerika Serikat. Padahal sebenarnya baik dari sejarah, ideologi, hukum, mayoritas agama, politik serta ekonomi dapat menunjukkan perbedaan karakteristik pada setiap negara termasuk praktek manajemen di setiap negara juga seharusnya berbeda. 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. Hal tersebut dapat terjadi karena setiap negara memiliki budaya nasional yang berbeda dengan negara lainnya.

Menurut Hofstede (1980, 1991) mengembangkan konsep dimensi budaya yaitu *individualism*, *collectivism*, *power distance* dan *uncertainty avoidance* yang

dapat digunakan untuk mengukur budaya pada suatu negara dan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa dinegara-negara dimana dimensi budaya tersebut berbeda maka perilaku dan pola pikir orang-orang dalam masyarakat maupun organisasi akan berbeda, sedangkan di negara yang relatif sedikit perbedaan pada dimensi budayanya maka akan cenderung ada kemiripan perilaku dan pola pikir. Budaya nasional memiliki nilai-nilai yang akan berpengaruh pada praktek manajemen suatu negara. Praktek manajemen bisnis dan organisasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan sekelompok orang dalam masyarakat tertentu, maka tentu kegiatan tersebut juga dilandasi oleh nilai, norma dan kebiasaan yang berlaku dalam masyarakat tersebut. Sumber daya manusia menjadi unsur penting dalam menjalankan praktek manajemen. Praktek manajemen *employee engagement* menjadi penting dalam mengkonsepsualisasikan dan menentukan peranan modal manusia dengan kinerjanya yang akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Perlu menggali dan mengembangkan pengetahuan dan praktek manajemen bisnis dan organisasi yang sesuai dengan nilai, norma dan kebiasaan (budaya nasional) Indonesia. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan masalah bagaimana peran jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai moderator dalam hubungan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan di Indonesia. Pokok permasalahan dapat diuraikan pada gambar berikut:

Gambar 1.1
Gambaran Permasalahan



Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *power distance* mampu memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis bagaimana peran jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai moderator dalam hubungan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini memberi manfaat untuk perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan serta memberikan referensi tambahan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Secara Praktis

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini merupakan informasi yang berguna dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan dapat dijadikan sebagai bahan pengembangan dalam menilai kinerja karyawan melalui *employee engagement* berdasarkan peranan dimensi *budaya power distance* dalam organisasi.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan keilmuan dan praktek perilaku keorganisasian maupun Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun skripsi ini sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka befikir, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang identifikasi variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB 1V : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran yang digunakan sebagai masukan bagi perusahaan.