

Analisis Pengaruh *Total Returns* terhadap Tingkat *Engagement* Dosen Institut Teknologi Bandung

Purwanti Wulandari
Magister Sains Manajemen
Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

Aurik Gustomo
Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan
Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

Abstrak

Aspek sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu pendukung penting dalam pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi, termasuk di Institut Teknologi Bandung (ITB). Pengelolaan SDM – ITB secara baik, khususnya terhadap dosen sebagai aset intelektual, akan memberikan nilai tambah yang besar bagi ITB. Pembentukan engagement dosen terhadap ITB harus diupayakan secara terus menerus. Riset ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh total returns yang mencakup kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap tingkat engagement dosen ITB. Setiap variabel penelitian dijabarkan dalam set kuesioner dan disebarkan kepada para dosen di dua belas Fakultas/Sekolah di ITB. Pemilihan responden menggunakan metode simple random sampling. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengestimasi dan menguji model hubungan yang terbentuk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen Status/Pengakuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat Employee Engagement. Sedangkan variabel Kompensasi dan Kesempatan Berkembang diketahui tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat engagement dosen ITB. Pengaruh variabel moderator usia dan masa kerja ditunjukkan dengan seiring bertambahnya usia dan masa kerja, employee engagement mengalami peningkatan berbanding lurus dengan besaran kompensasi. Hal ini mengindikasikan bahwa usia dan masa kerja berpengaruh positif terhadap hubungan antara kompensasi dan employee engagement tetapi sama sekali tidak mempengaruhi hubungan antara status/pengakuan dan kesempatan berkembang dengan employee engagement.

Kata kunci : employee engagement, kompensasi, status/pengakuan, kesempatan berkembang, ITB.

Abstract

Human resources aspect is one of crucial support in applying 'tridharma perguruan tinggi', includes ITB. ITB human resources management as well, especially to the lecturer as intellectual asset, will provide great added value to ITB. The establishment of the ITB lecturers' engagement must be pursued continuously. This research aims to determine the effect of total returns which includes compensation, state/recognition, and development opportunities to ITB's faculty engagement. The study used questionnaire which is spread to the lecturers in 12 Faculty/School at ITB. Respondent selected by simple random sampling method. Multiple regression analysis was used to estimate and test the model. The result of this study showed that recognition as independent variable had significantly affected the level of employee engagement. Whereas, compensation and development opportunity variables did not significantly affect ITB's lecturer engagement. The effect of moderator, age and tenure showed by as long as age and tenure increase, employee engagement was raised equally to compensation measurement. Result indicated that age and tenure positively influenced relationships between compensation and employee engagement but did not affect the relationships between recognition and development opportunity with employee engagement.

Keywords: employee engagement, total returns, compensation, recognition, development opportunity, ITB.

1. Latar Belakang

Sejarah mengisahkan bahwa pecahnya Perang Dunia II dan keadaan setelahnya menyebabkan para tenaga ahli dan terdidik dari berbagai belahan dunia, terutama Eropa, bermigrasi dari satu negara ke negara lainnya. Kemenangan yang diperoleh oleh negara-negara sekutu membawa para imigran ahli untuk menjadikan negara tersebut sebagai pelabuhan ilmu. Fenomena migrasinya tenaga terdidik dan terlatih tersebut biasa dikenal dengan istilah *brain drain* (Faiz, 2007). Istilah *brain drain* sendiri pertama kali digunakan Pemerintah Inggris bagi para sarjananya yang hijrah ke Amerika dan Kanada pada tahun 1950 hingga awal tahun 1960-an (Hamdani, 2003).

Berdasarkan Laporan Bank Dunia pada tahun 2005, setidaknya saat ini terdapat sekitar 180 juta orang yang bertempat tinggal di luar negara asalnya (Ozden dan Schiff, 2005). Indonesia pun tak luput dari fenomena *brain drain*. Faiz (2007) menyatakan bahwa fenomena *brain drain* di Indonesia, walaupun hingga saat ini belum atau tidak terdapat data empiris, diperkirakan telah mencapai angka 5%. Direktur Jendral Pendidikan Tinggi juga mengakui banyaknya para peneliti dan dosen yang hijrah ke mancanegara. Beberapa kampus mengalami hal tersebut. ITB kehilangan 26 dosen yang mundur dan kini bekerja di luar negeri (Hamdani, 2003).

Muncul opini yang mempermasalahkan gaji (kompensasi) sebagai penyebab terjadinya fenomena tersebut. Alasan ini sudah menjadi isu klasik yang memang tidak dapat dipungkiri. Menurut Khomsan (2003), selama ini sebagian besar dosen apabila ditanya pasti membenarkan, bahwa gaji yang mereka terima tidak pernah cukup untuk kebutuhan hidup per bulan. Akan tetapi, faktanya tidak hanya masalah gaji yang menjadi penyebab *brain drain*. Rahman (2003, dalam Hamdani, 2003) menyatakan bahwa gaji tidak terlalu menarik dibandingkan dengan kehormatan dosen atau penghargaan atas kontribusi

yang diberikan. Dosen maupun peneliti, merasa lebih nyaman dan berharga ketika mendapat pengakuan yang tulus dari sesamanya.

Di sisi lain, mengenai minimnya kesempatan berkembang atau peluang belajar yang terkait dengan anggaran riset dan teknologi Indonesia setiap tahun yang hanya sebesar Rp 100 milyar atau 0,18% dari produk domestik bruto, terkecil di Asia. Hal ini tentunya cukup menghambat gerak para ilmuwan Indonesia karena Badan Perserikatan Bangsa-Bangsa untuk Program Pembangunan (UNDP) menyatakan bahwa demi mencapai kemakmuran, sebuah negara harus menganggarkan riset minimal 1% dari produk domestik bruto (Rajasa, 2003 dalam Hamdani, 2003).

Fenomena dan penyebabnya di atas menuntun variabel kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang menjadi variabel-variabel yang paling krusial untuk mempertahankan ilmuwan, khususnya dosen agar tetap mengabdikan diri di Indonesia (*engagement*). Menurut Cateeuw *et al.* (2007), *engagement* adalah tingkatan di mana pekerja puas dengan pekerjaannya dan merasa berharga. Pekerja yang *engaged* akan bertahan dengan perusahaannya lebih lama, dan ditemukan lebih cerdas secara kontinyu, lebih efektif untuk menambahkan nilai bagi institusinya.

Puradimaja (2004) mengungkapkan salah satu permasalahan yang dihadapi ITB khususnya beberapa tahun terakhir yaitu ketidaknyamanan pengabdian dosen yang dituntut untuk berprestasi tinggi namun menghadapi rendahnya imbalan dan suasana kepegawaian yang tidak berkepastian. Oleh sebab itu, ITB membutuhkan sistem pengelolaan SDM dan budaya kerja yang berkesinambungan dengan menghargai pengorbanan dan hasil kerja keras para dosennya.

Berdasarkan Rencana Strategis ITB 2006-2010 (ITB, 2005), bidang sumber daya manusia merupakan bidang pendukung Tridarma Perguruan Tinggi yang penting. Dengan demikian diperlukan bentuk pemeliharaan dan peningkatan *engagement* serta dilakukan sebagai bagian dari strategi ITB menyikapi tantangan yang seringkali muncul yaitu tawaran bagi dosen yang bereputasi untuk pindah ke universitas di luar negeri.

Para pakar di bidang kompensasi yakin bahwa kompensasi mempengaruhi motivasi pekerja bertahan di perusahaannya (Ivancevich, 2004). Kompensasi menjadi salah satu faktor pendorong utama *engagement* pekerja di sebuah institusi. Alasan terbesar bagi pekerja untuk pindah ke institusi lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik, meskipun hasil survei menunjukkan bahwa kesempatan karir yang lebih baik merupakan alasan tertinggi (PotralHR, 2007).

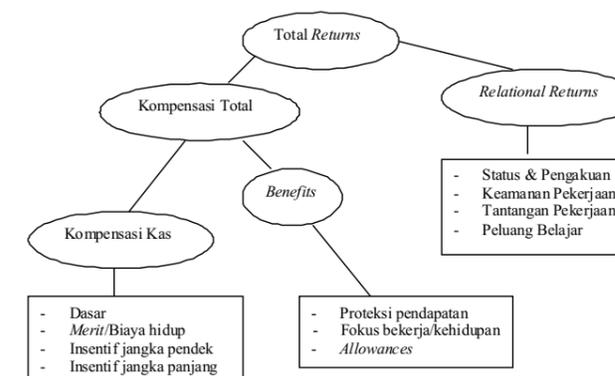
Hal ini didukung oleh Milkovich & Newman (2002) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja tetapi selain itu pengakuan dan peluang untuk maju juga turut berpengaruh. Di dalam hubungan antara kompensasi, status/pengakuan, kesempatan berkembang (*total returns*) dan *employee engagement*, diketahui adanya keterlibatan beberapa faktor demografi di antaranya yaitu usia dan lamanya bekerja (Saks, 2006).

2. Tujuan dan Kerangka Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis beberapa faktor berikut ini terhadap tingkat *engagement* dosen ITB, dengan tujuan rincinya adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh kompensasi terhadap tingkat *engagement* dosen ITB.
2. Pengaruh status/pengakuan terhadap tingkat *engagement* dosen ITB.
3. Pengaruh kesempatan berkembang terhadap tingkat *engagement* dosen ITB.
4. Pengaruh usia dan masa kerja terhadap hubungan antara *total returns* (kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan bekerja) dan tingkat *engagement* dosen di ITB.

Milkovich dan Newman (2002) mengajukan beragam hal yang dapat diperoleh seseorang dari bekerja (*total returns*). Hal-hal tersebut dikategorisasi sebagai kompensasi total dan *relational returns* dengan masing-masing variabel sebagaimana dalam Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Total returns dari sebuah pekerjaan (Milkovich & Newman, 2002).

Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa *total returns* memiliki pengertian yang cukup luas. Dalam penelitian ini kemudian dibatasi hanya pengaruh tiga variabel, yaitu kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang.

2.1. Kompensasi Total

Salah satu penentu yang kuat dari sikap pekerja, motivasi, dan perilaku adalah kompensasi (Gardner *et al.*, 2004). Kompensasi diadaptasi dari bahasa Inggris yang berarti untuk menyeimbangkan. Kompensasi atau bayaran adalah seluruh bentuk pengembalian keuangan, layanan, dan *benefits* yang diterima oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich dan Newman, 2002). Untuk sebuah organisasi, kompensasi digunakan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang berpotensi menghantarkan kesuksesan tujuan organisasi (Renard, 2008).

Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi total mencakup bayaran yang secara langsung diterima sebagai kompensasi kas (seperti: gaji dasar, insentif, biaya penyesuaian hidup sehari-hari) dan yang tidak langsung sebagai *benefits* (contohnya: dana pensiun, asuransi medis). Gaji dasar, *merit pay*, dan bonus akhir tahun merupakan komponen kompensasi yang paling penting di dalam mempertahankan dan memotivasi *supervisor* dan pekerja (Chiu *et al.*, 2002). Pemilik perusahaan menggunakan *benefits* untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang bekerja dengan baik. Pekerja sendiri mengandalkan *benefits* (contohnya: subsidi medis, liburan, dan pensiun) untuk mengamankan finansial mereka.

2.2. Relational Returns

Selain kompensasi total, terdapat bentuk lain yang dapat diterima seseorang dari bekerja yaitu *relational returns*. *Relational returns* adalah perolehan psikologis seseorang mempercayai apa yang mereka dapat di dalam tempat bekerja (Milkovich dan Newman, 2002). *Relational returns* meliputi status dan pengakuan, keamanan pekerjaan, tantangan pekerjaan, dan peluang belajar. Pengakuan dapat menjadi penghargaan yang sangat efektif terhadap perilaku seseorang terkait kontribusi dan performansinya.

Pengakuan informal terhadap pekerja dapat berupa nilai *nonmonetary* seperti penerimaan dan rasa kagum, sertifikat, artikel profil, dan program tertentu, misalnya *employee of the month*. Sedangkan pengakuan formal biasanya mensyaratkan keterlibatan manajemen dan substansi biaya yang lebih dari pengakuan informal, seperti program kepemilikan saham perusahaan (Dubois dan Rothwell, 2004).

Peluang belajar terkait dengan pelatihan formal dan informal untuk mempelajari pengetahuan/keahlian/kemampuan baru (Milkovich & Newman, 2002). Pelatihan formal seringkali berasosiasi dengan pengenalan pekerjaan baru; hal itu juga berarti berhubungan dengan perubahan teknologi atau prosedur. Pelatihan formal dapat dikoordinasikan dan diajarkan oleh para profesional sumber daya manusia atau tenaga profesional lainnya di dalam organisasi, atau para pekerja dapat dikirim untuk program pelatihan yang ditawarkan oleh asosiasi profesional atau universitas.

2.3. Employee Engagement

Paradigma *engagement* merupakan alternatif yang kuat sebagai pendekatan kepada perubahan organisasi. Paradigma ini menghasilkan organisasi dengan orang-orang yang mengerti tentang organisasinya dan berkeinginan untuk beraksi. Organisasi yang menggunakan paradigma *engagement* mengembangkan kapasitas tidak hanya untuk menghadapi permasalahan dan tantangan pada masa kini tetapi juga tantangan masa depan dengan baik karena melibatkan seluruh elemen di dalamnya untuk berpartisipasi (Axelrod, 2002).

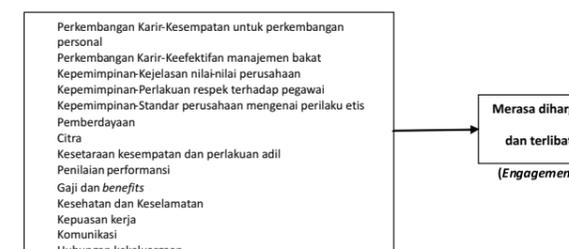
Harter *et al.* (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan individual dan kepuasannya sebagai wujud antusiasme kerja. *Development Dimensions International* atau DDI (2005) mempergunakan definisi *employee engagement* untuk perpanjangan dari nilai-nilai yang dianut seseorang, kesenangan, dan kepercayaan akan apa yang mereka kerjakan. DDI juga menyatakan bahwa pengukurannya serupa dengan kepuasan pegawai dan loyalitas. Robinson *et al.* (2004, dalam Endres dan Smoak, 2008) mendefinisikan *engagement* sebagai sikap positif pegawai menyikapi organisasi dan nilai-nilainya. Seorang *engaged employee* sadar akan konteks bisnis dan bekerja dengan kolega untuk meningkatkan performansi kerja sebagai *benefit* bagi organisasi.

Wellins dan Concelman (2005) menyebut *employee engagement* sebagai kekuatan ilusif (komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, pengerahan waktu dan tenaga, *passion* dan ketertarikan) yang memotivasi pegawai untuk performansi tingkat yang lebih tinggi. Wellins dan Concelman juga mengacu istilah tersebut sebagai perasaan atau sikap pegawai yang mendekatkan diri dengan pekerjaan dan organisasinya.

Lockwood (2005) mendefinisikan *engagement* sebagai pernyataan oleh individu secara emosional dan intelektual komit terhadap organisasi, yang diukur melalui tiga perilaku utama: 1) berbicara positif mengenai organisasi kepada rekan kerja dan pekerja berpotensi serta pelanggan, 2) memiliki gairah yang intens untuk menjadi anggota organisasi, meski sebenarnya mendapat peluang kerja di tempat lain, 3) menunjukkan usaha ekstra dan perilaku yang memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Sedangkan menurut Macey dan Schneider (2008), *employee engagement* dapat didefinisikan melalui elemen-elemennya yaitu *trait engagement* (pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan), *state engagement* (perasaan memiliki energi), dan *behavioral engagement* (perilaku melebihi tugas yang dibebankan).

Dari hasil memahami perbedaan sikap dan perilaku serta definisi umum *employee engagement* yang banyak dikemukakan oleh para penulis, maka *employee engagement* disadari sebagai suatu perilaku. Hal ini diperkuat dengan arti harfiah *engagement* pada *Oxford Dictionary* yaitu persetujuan melakukan sesuatu sepanjang waktu tertentu. *Engagement* menyangkut masalah rentang waktu dan berhubungan erat dengan konsistensi. Dengan demikian, *employee engagement* adalah sebuah konsep perilaku pegawai yang mengerahkan usaha untuk terlibat penuh dalam organisasinya berdasarkan ikatan emosionalnya dengan organisasi sehingga menghantarkan organisasi menuju kesuksesan.

Berdasarkan penelitian Vazirani (2007), terdapat beberapa faktor-faktor kritis yang menuntun kepada *employee engagement*. Faktor-faktor tersebut membangun model *employee engagement* yang sederhana. Beberapa faktor yang teridentifikasi diberikan dalam gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Model *Employee Engagement* (Vazirani, 2007).

Koscec (2007) melengkapi kategori *employee engagement* menjadi empat kategori yaitu:

1. *Actively engaged*. Pegawai secara emosional berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya pada setiap waktu (*all the time*). Mereka memiliki motivasi diri yang tinggi dan benar-benar ingin membuat perbedaan. Mereka selalu menunjukkan performansi yang diharapkan.
2. *Engaged*. Pegawai secara emosional berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya pada waktu yang seharusnya (*most of the time*). Mereka selalu mencapai tetapi hanya sesekali menunjukkan performansi yang diharapkan.
3. *Disengaged*. Pegawai dalam kategori ini menunjukkan bekerja secara rutin, tetapi hanya sebatas itu. Mereka bekerja secara fisik, tetapi pikirannya berada di tempat lain.
4. *Actively disengaged*. Pegawai seperti ini tidak tertarik dengan pekerjaan dan organisasinya, serta secara aktif bekerja sekaligus menyebarkan rumor, bergosip, menggerutu, dan performansinya buruk.

2.4. Total Returns dan Employee Engagement

Pada sebuah survei, *Career System International* meminta pegawai menyusun urutan faktor-faktor kepuasan kerja yang paling penting bagi mereka. Lima faktor bertahan yang paling tinggi adalah: 1) lingkungan kerja yang menarik dan menantang, 2) pembelajaran dan kesempatan berkembang, 3) bekerja dengan orang-orang baik dan tepat, 4) gaji yang adil, 5) atasan yang mendukung (Hedger, 2007).

Hasil survei tersebut didukung oleh Ketter (2008) melalui survei dengan 75 pertanyaan dalam kuesioner yang disebar secara *online* (yang mencakup enam kategori *engagement* yaitu: orang-orang yang bekerja sama dengan mereka, apa yang mereka kerjakan, ketersediaan kesempatan berkembang, penghargaan dan pengakuan, perusahaan itu sendiri, dan lingkungan kerja) diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *engagement* pegawai *Accenture* sehingga bertahan di dalam perusahaannya adalah mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang yang tepat, mendapatkan gaji yang adil, adanya manajemen yang suportif, dan adanya pengakuan serta penghargaan.

Sedangkan menurut Paradise (2008) yang melakukan penelitian dengan responden para *top management* dari beragam sektor industri nasional maupun multinasional, *employee engagement* dihasilkan dari beberapa faktor antara lain kompensasi, kualitas kerja, dan karakteristik kepribadian.

Perusahaan juga memperhatikan penghargaan dan program insentif bagi pegawai. Perusahaan pastinya menginginkan pegawai mengetahui bahwa mereka dihargai dan diakui. Apabila pegawai merasa bahwa kontribusi mereka menunjang visi dan kesuksesan perusahaan, mereka akan lebih *engaged*. Hal tersebut membantu pihak manajemen perusahaan mempertahankan pegawainya tetap di perusahaannya. Penghargaan dan program insentif merupakan bagian dari keseluruhan strategi *engagement*. Tetapi tidak semua rencana pemberian insentif efektif seperti yang diharapkan. Menurut Hedger (2007), salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan pegawai *engaged* adalah memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka diapresiasi.

Khan (1990, dalam Saks, 2006) melaporkan bahwa seseorang memiliki tingkat *engagement* yang berbeda-beda sebagai fungsi dari persepsi mereka terhadap *benefits* yang mereka terima dari peran mereka. Pegawai akan lebih *engaged* terhadap pekerjaannya apabila mereka mendapatkan penghargaan dan pengakuan untuk performansi mereka. Kurangnya penghargaan dan pengakuan akan menyebabkan pegawai tidak betah, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan merupakan faktor penting bagi *engagement* (Saks, 2006). Hal tersebut merupakan hasil dari survei terhadap responden yang bekerja pada beragam bidang pekerjaan dan organisasi. Survei tersebut memperhatikan variabel usia (rata-rata 34 tahun), jenis kelamin (60% perempuan), dan lamanya bekerja (rata-rata lima tahun). Survei dilakukan melalui kuesioner dan pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda.

Faktor usia cukup menjadi perhatian karena didukung oleh penelitian Robinson *et al.* (2004, dalam Endres dan Smoak, 2008) yang menyatakan bahwa *engagement* menurun seiring bertambah tuanya seseorang. Perbedaan jenis kelamin juga ditemukan berkontribusi terhadap *employee engagement*.

Laki-laki memiliki keterikatan lebih dengan pekerjaan karena posisinya sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga misalnya, sedangkan perempuan sebaliknya (Ferguson, 2006). Mengenai masa kerja, Endres dan Smoak (2008) mengungkapkan bahwa tingkat *employee engagement* menurun ketika seseorang telah bekerja selama dua tahun di perusahaannya.

3. Pemodelan dan Hipotesis Penelitian

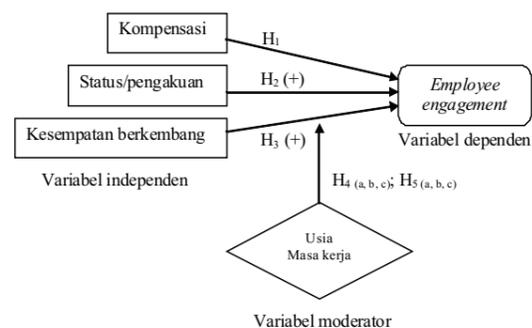
Berdasarkan hasil penelusuran pustaka mengenai pengaruh *total returns* terhadap tingkat *employee engagement*, konsep-konsep yang terkait yaitu kompensasi total, *relational returns*, *employee engagement*, serta *total returns* dan *employee engagement* menunjukkan hubungan yang erat. Dapat disimpulkan bahwa konsep dan teori yang telah ada memberikan cukup informasi untuk menelusuri variabel-variabel apa saja yang berpengaruh besar terhadap tingkat *employee engagement*. Sebagian besar penelitian mengenai *employee engagement* yang berhasil didapat menggunakan teori-teori yang baru eksis sebagai acuan. Oleh karena itu, konstruk yang mendasari setiap penelitian yang telah ada tidak terpapar secara eksplisit. Kecenderungannya adalah konstruk yang dibangun dideskripsikan saja sehingga sifatnya implisit. Adapun konstruk yang didapat diketahui bersifat sederhana (Gambar 2).

Secara teoritis, kompensasi total yang terdiri atas kompensasi kas dan *benefits* (variabel independen) yang ditawarkan organisasi kepada para pegawainya dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* (variabel dependen) terhadap perusahaannya. Ada kemungkinan semakin tinggi kompensasi yang diterima pekerja, semakin besar kepuasan yang dicapai pekerja sehingga lebih tinggi tingkat *employee engagement*-nya. Tetapi, di sisi lain, kompensasi tersebut bukan merupakan satu-satunya motivator yang membuat seseorang *engaged*. Orang bekerja lebih dari sekadar untuk mendapatkan uang. Meskipun kompensasi memiliki potensi sebagai *engaged factor* yang kuat, keefektifannya tergantung pada situasi dan karakteristik individu yang beragam.

Hal ini menuntun kepada tidak tertutup kemungkinan adanya variabel moderator seperti usia, jenis kelamin, lama bekerja, latar belakang pendidikan, status pernikahan, dan lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* seseorang terhadap institusinya. Di dalam penelitian-penelitian yang berhasil ditelusuri, variabel moderator tidak terlalu diperhatikan. Hampir tidak ada yang menyebutkan keterlibatan variabel moderator yang diduga turut mempengaruhi tingkat *employee engagement*.

Relational returns yaitu status dan pengakuan serta kesempatan berkembang juga merupakan variabel-variabel yang menunjang tingkat *engagement* seseorang terhadap institusinya. Hal ini dikarenakan adanya kebutuhan psikologis seseorang yang juga diharapkan terpenuhi dari usahanya dalam bekerja. Pekerjaan selain diharapkan menghasilkan sesuatu yang dapat mencukupi kebutuhan finansial, juga merupakan media aktualisasi diri yang selalu menjadi kebutuhan manusia yang ingin selalu belajar, berkembang, dan memiliki hidup yang dinamis.

Berdasarkan konsep-konsep dan komponen-komponen pembangun konsep (konstruk) yang telah dikaji dalam tinjauan pustaka, maka dapat dirumuskan model konseptual (Gambar 3). Pada penelitian ini, terdapat tiga macam variabel yang terlibat yaitu independen, moderator, dan dependen. Variabel independen berjumlah tiga buah, sedangkan variabel moderator berjumlah dua buah. Variabel-variabel tersebut akan diteliti hubungannya dengan sebuah variabel dependen.



Gambar 3. Model konseptual: Diagram hubungan antara variabel independen, moderator, dan dependen

Maka, dari model konseptual tersebut di atas, hubungan antar variabel dirumuskan ke dalam beberapa hipotesis (H) yang akan diuji yaitu:

H₁: Terdapat hubungan antara kompensasi terhadap tingkat *employee engagement*.

Kompensasi mempengaruhi motivasi seseorang bertahan di tempat kerjanya. Alasan terbesar bagi pekerja untuk pindah ke institusi lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik. Kompensasi diduga sebagai faktor yang berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H₂: Semakin tinggi status/pengakuan, semakin tinggi tingkat *employee engagement*.

Suatu status/pengakuan yang bersifat positif membuat seseorang mendapatkan kepuasan batin atas aktualisasi dirinya. Apresiasi institusi terhadap keberhasilan kinerja seseorang dapat menciptakan kenyamanan sehingga menyebabkan keinginan untuk bertahan di institusi tersebut. Status/pengakuan yang diberikan institusi memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*.

H₃: Semakin besar kesempatan berkembang, semakin tinggi tingkat *employee engagement*.

Seseorang lebih *engaged* ketika aktivitas pekerjaannya merupakan wahana bagi energi dan intelektualitasnya. Satu alasan mengapa seseorang mengambil sebuah pekerjaan adalah apakah mereka memiliki harapan mengenai perkembangan diri dan karirnya. Kesempatan berkembang yang diberikan oleh institusi memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*.

H_{4a}: Usia mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh kompensasi terhadap tingkat *employee engagement*.

Hubungan antara kompensasi dengan *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor usia. Pada usia yang relatif muda, seseorang memiliki ekspektasi yang besar terhadap kompensasi yang layak diterimanya sehingga mempengaruhi keputusannya bertahan di suatu institusi. Usia diduga mempengaruhi hubungan antara kompensasi terhadap tingkat *employee engagement*.

H_{4b}: Usia mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh status/pengakuan terhadap tingkat *employee engagement*.

Hubungan antara status/pengakuan dengan *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor usia. Seiring bertambahnya usia, seseorang ingin berada pada status tertentu dan memiliki keinginan yang besar untuk diakui di tempat bekerja sehingga mempengaruhi keputusannya

bertahan di suatu institusi. Usia diduga mempengaruhi hubungan antara status/pengakuan terhadap tingkat *employee engagement*.

H_{4c}: Usia mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh kesempatan berkembang terhadap tingkat *employee engagement*.

Hubungan antara kesempatan berkembang dengan *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor usia. Pada usia muda, seseorang memiliki keinginan yang besar untuk berkembang, terutama dalam hal penambahan kapasitas diri dan peningkatan karir, sehingga mempengaruhi keputusannya bertahan di suatu institusi. Usia diduga mempengaruhi hubungan antara kesempatan berkembang terhadap tingkat *employee engagement*.

H_{5a}: Masa kerja mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh kompensasi terhadap tingkat *employee engagement*.

Hubungan antara kompensasi dengan *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Setelah bekerja cukup lama, seseorang menginginkan peningkatan kompensasi yang layak diterimanya. Masa kerja diduga mempengaruhi hubungan antara kompensasi terhadap tingkat *employee engagement*.

H_{5b}: Masa kerja mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh status/pengakuan terhadap tingkat *employee engagement*.

Hubungan antara status/pengakuan dengan *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Seiring dengan penambahan lamanya masa kerja, seseorang semakin ingin memperoleh status dan diakui di tempat bekerjanya. Masa kerja diduga mempengaruhi hubungan antara status/pengakuan terhadap tingkat *employee engagement*.

H_{5c}: Masa kerja mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh kesempatan berkembang terhadap tingkat *employee engagement*.

Hubungan antara kesempatan berkembang dengan *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja yang cukup lama membuat seseorang berharap memiliki kesempatan berkembang yang lebih banyak di tempat bekerjanya bagi diri dan karirnya. Masa kerja diduga mempengaruhi hubungan antara status/pengakuan terhadap tingkat *employee engagement*.

4. Metodologi Penelitian

Unit analisis atau populasi yang akan diteliti adalah populasi dosen ITB yang tersebar di Fakultas/Sekolah di ITB. ITB memiliki 12 (dua belas) Fakultas/Sekolah yaitu: Sekolah Ilmu dan Teknologi Hayati (SITH), Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM), Fakultas Teknologi Industri (FTI), Fakultas Ilmu dan Teknologi Kebumihan (FITB), Fakultas Teknik Pertambangan dan Perminyakan (FTTM), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Sekolah Farmasi (SF), Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan (FTSL), Sekolah Arsitektur, Perencanaan, dan Pengembangan Kebijakan (SAPPK), Fakultas Seni Rupa dan Desain (FSRD), Sekolah Teknik Elektro dan Informatika (STEI), serta Fakultas Teknik Mesin dan Dirgantara (FTMD).

Pengambilan sampel mengikuti aturan umum (*rules of thumb*) yang diajukan Roscoe (1975, dalam Sekaran, 2003) yaitu ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar (sebaiknya sepuluh kali atau lebih) dari jumlah variabel dalam penelitian. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *probability sampling* yaitu *simple random sampling* (SRS) di mana setiap individual responden dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan subjek penelitian (Babbie, 2007). SRS merupakan tipe *probability sampling* di mana setiap individu penyusun populasi diberi nomor. Seperangkat nomor acak dipilih dan individu yang mengandung nomor tersebut termasuk ke dalam sampel. Sebuah tabel nomor acak digunakan untuk menyeleksi individu yang dijadikan sampel.

Sebelum penelitian dimulai, dilakukan *pre-test* terhadap 30 orang dosen di ITB. *Pre-test* dilakukan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas instrumen (kuesioner) penelitian. Hasil dari *pre-test* akan digunakan sebagai tolok ukur peneliti untuk melanjutkan pada tahap pengambilan data yang sebenarnya. Kuesioner dibuat berdasarkan pengolahan pribadi yang diadaptasi dari beragam pustaka dengan total jumlah pernyataan sebanyak 52 butir. Validitas menentukan seberapa baik suatu alat ukur yang dikembangkan mampu mengukur sesuatu yang akan diukur (Babbie, 2007). Pengukuran validitas konstruk menggunakan koefisien korelasi antara masing-masing pertanyaan di dalam kuesioner dengan skor total.

Jika dalam perhitungan ditemukan pernyataan yang tidak valid (tidak signifikan pada tingkat 5%, nilai koefisien korelasi < 0,5), ada kemungkinan bahwa pernyataan tersebut kurang baik susunan kata-kata atau kalimatnya. Sedangkan reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Alpha Cronbach*. Menurut Hair *et al.* (2006), apabila nilai *Alpha Cronbach* yang semakin mendekati 1 (bernilai baik jika > 0,5) maka semakin handal *item-item* yang digunakan untuk mengukur variabel laten (variabel dependen dan independen). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan bantuan *software* SPSS 16.0.

Untuk analisis regresi berganda, penentuan variabel-variabel berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas kuesioner, serta sebaiknya satuan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut adalah sama. Oleh karena itu, input nilai ini harus distandardisasikan terlebih dahulu (memiliki rataan sama dengan nol dan deviasi standar sama dengan satu). Standardisasi dilakukan dengan metode *Successive Interval*. Hair *et al.* (2006) menyatakan bahwa analisis regresi berganda digunakan untuk mengestimasi hubungan antara satu variabel dependen (metrik) dengan satu himpunan variabel independen (metrik/nonmetrik). Analisis regresi akan menghasilkan sebuah persamaan/model regresi yang pada akhirnya dapat menjawab hipotesis yang telah disusun. Model dasar analisis regresi berganda untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dengan :

- Y = *Employee engagement*
- X₁ = Kompensasi
- X₂ = Status/pengakuan
- X₃ = Kesempatan berkembang
- b₀ = konstanta
- b₁, b₂, b₃ = koefisien regresi variabel kompensasi, status/pengakuan, kesempatan berkembang

Karakteristik lain yang juga dapat diakomodasi dalam analisis regresi berganda adalah efek moderator atau efek interaksi, yaitu suatu kondisi yang terjadi ketika suatu variabel mempengaruhi bentuk hubungan antara variabel independen lainnya dengan variabel dependen. Untuk mengakomodasi karakteristik ini, maka ke dalam model regresi dapat diikutsertakan suatu variabel independen yang merupakan perkalian antara variabel independen dengan variabel moderator. Maka, modelnya menjadi:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2$$

Dengan:

- b₀ = *intercept*
- b₁X₁ = efek linear dari X₁
- b₂X₂ = efek linear dari X₂
- b₃X₁X₂ = efek moderator dari X₂ pada X₁

5. Pengolahan Data dan Analisis

Hasil pengumpulan data yang dilakukan dalam kurun waktu 3 November 2008 sampai dengan 30 Januari 2009 seperti tertera di dalam tabel 1 di bawah ini., dimana dari 409 kuesioner yang disebar, diterima kembali sejumlah 141 kuesioner dan yang dinyatakan valid adalah sebanyak 140 kuesioner.

Tabel 1. Rekapitulasi data yang terkumpul.

Fakultas/Sekolah responden	Jumlah kuesioner				Dosen PNS
	disebar	kembali	valid	tidak valid	
SITH	17	8	8		34
SBM	5	5	5		14
FTI	66	10	10		102
FTTB	49	18	18		71
FTTM	36	19	19		88
FMIPA	60	20	19	1	163
SF	23	18	18		43
FTSL	18	3	3		122
SAPPK	35	3	3		80
FSRD	43	18	18		100
STE	41	16	16		118
FTMD	16	3	3		84
Total	409	141	140	1	1019

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner diberikan dalam tabel 2 di bawah ini. Terdapat sisa 28 pertanyaan kuesioner yang valid dan reliabel.

Tabel 2. Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner.

Variabel laten	Nilai alpha		Item-item yang keluar
	Awal	Akhir	
K	0,917	0,958	K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K12
Independen SP	0,939	0,943	SP3, SP13, SP14
KB	0,962	0,970	KB4, KB6, KB9, KB11, KB13, KB16, KB17, KB18, KB19

5.1. Analisis Total Returns terhadap Tingkat Engagement

Estimasi model dimulai dengan pemilihan variabel independen yang masuk ke dalam model regresi melalui metode *enter* dan menghasilkan koefisien-koefisien regresi dengan tingkat signifikansi yang berbeda-beda. Untuk menentukan variabel independen yang benar-benar berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dilakukan penyeleksian dengan membuang dan tidak memasukkan kembali variabel independen dengan nilai signifikansi lebih besar 0,05. Proses ini dilakukan sampai diperoleh nilai signifikansi variabel independen yang lebih kecil dari 0,05. Dengan metode ini akhirnya hanya satu variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi, yaitu variabel Status/Pengakuan.

Tabel 3. Koefisien regresi (akhir).

Model		Coefficients ^a				Collinearity Statistics			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	2.292	.208		11.028	.000			
	StatusPengakuanRata2	.030	.005	.425	5.510	.000	1.000	1.000	

a. Dependent Variable: EE

Tabel 3 memberikan informasi mengenai parameter *fitted regression*. Berdasarkan informasi pada tabel-tabel tersebut, variabel independen yang masuk ke dalam model regresi hanya variabel Status/Pengakuan. Dengan demikian, model regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$EE = 0,030\text{StatusPengakuanRata2} + 2,292 \text{ atau } Y = 0,030X_2 + 2,292$$

Dari persamaan tersebut dapat diketahui bahwa variabel yang memberi pengaruh paling besar dan bersifat positif terhadap *employee engagement* ialah variabel Status/Pengakuan.

Selanjutnya adalah pengujian signifikansi model. Model menghasilkan sebuah model regresi yang memiliki nilai *R Square* yang diharapkan dapat menjelaskan variansi variabel dependen. Pada tabel 4 terlihat bahwa dengan komposisi model yang demikian nilai *R Square* yang didapat adalah sebesar 0,190 yang berarti bahwa sebesar 19% variansi pada variabel dependen *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh variansi variabel independen Status/Pengakuan.

Tabel 4. Model Summary.

Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	Durbn-Watson
1	.436 ^a	.190	.172	.57242	1.914	

a. Predictors: (Constant), KesempatanBerkembangRata2, KompensasiRata2, StatusPengakuanRata2
b. Dependent Variable: EE

Melalui uji hipotesis $H_0: Y = 0$, nilai $Y = 0$ menunjukkan bahwa nilai variabel independen akan menjadi nol jika nilai variabel dependen nol. Nilai t pada uji hipotesis adalah 11,028 dengan signifikansi 0,000 yang mengacu pada penolakan H_0 . Pada kasus ini pernyataan Y tidak sama dengan nol logis karena meskipun tidak ada variabel Status/Pengakuan, para dosen ITB tetap memiliki *Employee Engagement*. Sehingga H_1 diterima, dapat diambil keputusan bahwa variabel independen Status/Pengakuan secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen *Employee Engagement*. Secara keseluruhan, berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan oleh persamaan regresi, kedua variabel independen lainnya yaitu variabel Kompensasi dan Kesempatan Berkembang diketahui tidak memiliki pengaruh terhadap tingkat *Employee Engagement* para dosen di ITB (H_1 dan H_3 ditolak).

Pada studi kasus di ITB ini, permasalahan kompensasi terbukti tidak mempengaruhi tingkat *employee engagement* para dosen. Hal ini diduga disebabkan oleh kompensasi bukanlah suatu hal yang sangat penting untuk tetap bertahan berada di dalam institusi. Wahl dan Singh (2006) mengemukakan bahwa gaji tidak memotivasi seseorang untuk bertahan pada suatu pekerjaan. Hedger (2007) juga menyatakan bahwa kompensasi (gaji) merupakan hal yang penting, tetapi bukan merupakan faktor untuk bertahan. Kompensasi adalah sebuah faktor untuk keluar dari tempat bekerja. Ketidakpuasan terhadap kompensasi merupakan salah satu pendorong keluarnya pegawai dari perusahaan (Kress, 2005). Hal ini didukung oleh Renard (2008) yang mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan alasan utama mengapa seseorang meninggalkan suatu pekerjaan. Dengan demikian, besar kecilnya nilai kompensasi yang diterima oleh seseorang ternyata tidak mempengaruhi keputusannya untuk membuatnya terikat di dalam institusi.

Terkait dengan kebijakan mengenai sistem penggajian, ITB memberikan kompensasi berupa gaji dan insentif serta biaya tunjangan kesehatan yang telah memiliki standar tertentu berdasarkan golongan PNS untuk para dosennya. Terutama untuk gaji dasar, ITB mengacu kepada kebijakan pemerintah. Oleh karena dosen dengan status PNS telah mengetahui sistem tersebut ketika mencalonkan diri sebagai PNS, maka disadari bahwa mereka sudah mengetahui akses dari pilihan mereka. Kompensasi total yang diperoleh seringkali tidak menjadi permasalahan tetapi juga tidak dapat menjamin keterikatan mereka berada di dalam institusi. Hal yang sama juga diduga terjadi untuk variabel Kesempatan Berkembang. Kembali seperti kompensasi, kesempatan berkembang diduga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keputusan seseorang keluar dari institusi, bukanlah faktor untuk bertahan.

Terdapat fenomena bahwa orang bekerja lebih dari sekadar mendapatkan uang. Terlebih untuk bertahan di suatu institusi, uang bukanlah segalanya. Begitu pula dengan kesempatan berkembang. Menurut Hedger (2007), salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan pegawai *engaged* adalah memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka diapresiasi. Apresiasi ITB terhadap keberhasilan kinerja dosen-dosennya dapat menciptakan besarnya keinginan untuk bertahan di ITB. Apresiasi tersebut sangat diperlukan mengingat para dosen sebagai *knowledge worker* yang sifatnya lebih membutuhkan pengakuan dan reputasi yang baik.

Knowledge worker, menurut Isnuardianto (2004), dapat dengan mudah berpindah dari satu institusi ke institusi yang lain. *Knowledge worker* bekerja di ITB bukan karena ingin mendapat gaji untuk hidup, tetapi karena ingin menikmati kehidupan (*work not for living but for life*). Bagi *knowledge worker* ITB, kerja adalah ekspresi talenta dan minatnya. Oleh karena itu, *knowledge worker* harus dijaga agar terpenuhi kebutuhannya akan apresiasi sehingga dapat semakin kuat *engaged* dengan ITB.

Berdasarkan informasi dari Biro Kepegawaian ITB, institusi ini belum mempunyai sistem penghargaan yang terstruktur dengan baik. Bentuk-bentuk apresiasi terhadap keberhasilan kinerja dosen-dosen dirasa masih kurang. Untuk melengkapi sistem tersebut diperlukan adanya pengkajian mengenai beragam bentuk penghargaan yang tepat sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* secara efektif dan efisien.

5.2. Analisis Total Returns terhadap Tingkat Engagement dengan moderator Usia dan Masa Kerja

Berikut ialah rekapitulasi persamaan regresi untuk analisis regresi berganda dengan moderator usia dan masa kerja.

Tabel 5. Rekapitulasi persamaan regresi untuk analisis regresi berganda dengan moderator usia dan masa kerja.

Persamaan (Y = Employee Engagement)	Variabel independen					
	Kompensasi (X ₁)	R ²	Status/Pengakuan (X ₂)	R ²	Kesempatan Berkembang (X ₃)	R ²
Tanpa moderator	Y = 0,048X ₁ + 2,811	0,103	Y = 0,030X ₂ + 2,292	0,180	Y = 0,027X ₃ + 2,613	0,097
Variabel moderator (X ₄)	Y = 0,010X ₁ X ₄ + 2,816	0,156	Y = 0,030X ₂ + 0,086X ₄ + 1,863	0,211	Y = 0,026X ₃ + 0,077X ₄ + 2,248	0,122

Pada tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa terdapat empat buah R² yang berubah yaitu pada seluruh persamaan regresi yang moderasi oleh variabel Usia dan persamaan regresi dengan moderator Masa Kerja pada hubungan antara Kompensasi dan *Employee Engagement*. Perubahan tersebut diduga menunjukkan adanya efek moderator pada hubungan variabel independen-dependen. Untuk membuktikan asumsi tersebut, dilakukan analisis untuk hasil analisis regresi berganda yang mengalami perubahan R² saja.

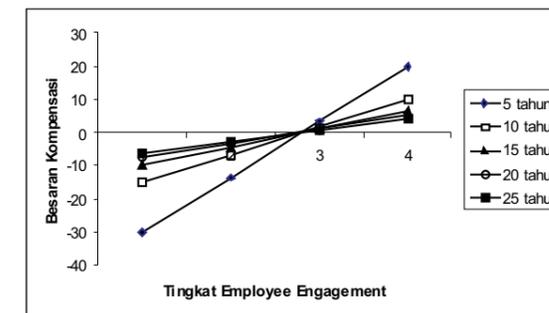
Setelah dilakukan penghitungan, persamaan dengan efek moderator berubah dan menghasilkan nilai dugaan X₁ (Kompensasi) berubah-ubah sesuai tingkat *employee engagement* yang diinginkan pada usia tertentu seperti tertera pada Gambar 4. Diketahui bahwa seiring bertambahnya usia, besaran kompensasi akan semakin meningkat berbanding lurus dengan peningkatan *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa usia berpengaruh positif terhadap hubungan antara kompensasi dan *employee engagement*. Dengan demikian, H_{3a}: Usia mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh kompensasi terhadap tingkat *employee engagement*, terbukti.



Gambar 4. Besar kompensasi sesuai usia dan tingkat Employee Engagement.

Nilai 1-4 dari tingkat *employee engagement* yang dimaksud berturut-turut adalah sebagai berikut: 1) *actively disengaged*, 2) *disengaged*, 3) *engaged*, 4) *actively engaged*. Perhatian lebih ditujukan kepada parameter *employee engagement* yang bernilai 3 dan 4 saja karena mengindikasikan peluang bagaimana mencapai parameter tersebut berdasarkan kombinasi besaran kompensasi dan usia. Solusi berasal dari memperhatikan kecenderungan bahwa semakin tua seseorang (usianya bertambah), apabila kompensasi yang didapatnya tidak meningkat maka tingkat *engagement*-nya menurun.

Gambar 5 menunjukkan bahwa seiring peningkatan masa kerja, besaran kompensasi akan semakin meningkat berbanding lurus dengan peningkatan *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh positif terhadap hubungan antara kompensasi dan *employee engagement*. Terlihat kecenderungan bahwa semakin lama seseorang bekerja (masa kerja pada suatu institusi meningkat), apabila kompensasi yang didapatnya tidak meningkat maka tingkat *engagement*-nya menurun. Dengan demikian, H_{3a}: Masa kerja mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh kompensasi terhadap tingkat *employee engagement*, terbukti.



Gambar 5. Besar kompensasi sesuai masa kerja dan tingkat Employee Engagement.

Tidak dilakukan interpretasi efek moderator Masa Kerja pada hubungan variabel independen-dependen Status/Pengakuan dan Kesempatan Berkembang terhadap *Employee Engagement* karena tidak terdapat efek moderator yang ditandai oleh tidak adanya perubahan R². Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa hipotesis H_{3b} dan H_{3c} tidak terbukti. Masa kerja tidak mempengaruhi hubungan antara status/pengakuan dan kesempatan berkembang dengan *employee engagement*.

6. Kesimpulan dan Saran

Hasil-hasil riset ini memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat *engagement* dosen Institut Teknologi Bandung (ITB). Kompensasi bukanlah suatu hal yang sangat penting untuk bertahan di ITB. Kompensasi yang diperoleh seringkali tidak menjadi permasalahan tetapi juga tidak dapat menjamin keterikatan dosen berada di ITB.
2. Status/Pengakuan sangat berpengaruh dan bersifat positif terhadap tingkat *engagement* dosen ITB. Semakin tinggi status/pengakuan yang diberikan, semakin tinggi tingkat *engagement* dosen ITB. Para dosen akan lebih *engaged* terhadap ITB apabila dosen-dosen tersebut mendapatkan pengakuan untuk kinerjanya.

3. Kesempatan berkembang tidak berpengaruh terhadap tingkat *engagement* dosen ITB. Pemberian kesempatan berkembang ternyata tidak membuat keterikatan dosen-dosen dengan ITB meningkat. Kesempatan berkembang merupakan hal yang dirasa mutlak diberikan oleh ITB tetapi sifatnya biasa saja, bukan merupakan faktor penting untuk mempengaruhi tingkat *engagement* para dosen.
4. Variabel usia dan masa kerja hanya berpengaruh terhadap hubungan antara kompensasi dan tingkat *engagement* dosen di ITB. Hanya pada hubungan tersebut terlihat bahwa seiring peningkatan usia dan masa kerja, besaran kompensasi akan semakin meningkat berbanding lurus dengan peningkatan *engagement*.

Saran untuk penelitian lebih lanjut dengan memasukkan variabel perbedaan gender dan pengaruhnya terhadap tingkat *engagement*. Gender dapat disertakan sebagai variabel moderator. Penelusuran tersebut penting untuk dilakukan mengingat pada masa sekarang terdapat institusi-institusi yang memberlakukan standar bagi proporsi sumber daya manusianya berdasarkan gender. Ferguson (2006) menyebutkan bahwa laki-laki memiliki keterikatan lebih kuat dengan pekerjaan karena posisinya sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga misalnya, sedangkan perempuan sebaliknya.

Daftar Pustaka

- Axelrod, R. H. (2002). *Terms of Engagement: Changing The Way We Change Organizations*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Babbie, Earl. (2007). *The Practice of Social Research*. 11th ed. Thomson Wadsworth, Belmont.
- Catteeuw, F., Flynn, E., Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal* 25: 51-157.
- Chiu, R. K., Luk, V. W., Tang, T. L. (2002). Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review* 31: 402-431.
- Development Dimensions International (DDI). (2005). *Whitepaper-Driving Employee Engagement*. www.ddiworld.com [diunduh 10 Juli 2008].
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing, Inc., California.
- Endres, G. M., Smoak, L. M. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal* 26: 69-77.
- Faiz, P. M. (2007). *Brain Drain dan Sumber Daya Manusia Indonesia: Studi Analisa Terhadap Reserved Brain Drain di India*. Konferensi Internasional Pelajar Indonesia (KIPI).
- Ferguson, A., (2006). *Employee Engagement: Does it Exist, and If So, How Does it Relate to Performance, other Constructs and Individual Differences?* Macquarie University.
- Gardner, D. G., Dyne, L. V., Pierce, J. L. (2004). The Effect of Pay Level on Organization-Based Self-Esteem and Performance: a Field Study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77: 307-322.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Hamdani, Dani. (2003) *Bila Cendekiawan Betah di Rumah Orang*. www.apakabar.ws [diunduh 18 April 2008].

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87: 268-279.
- Hedger, Andrienne. (2007). Five Ways to Strengthen Your Engagement and Retention Strategies, *Workforce Management* 86: 31-37.
- Isnwardianto. (2004). *Membangun ITB Masa Depan yang Bermartabat Menyongsong Masyarakat Baru (The Next Society)*. www.itb.ac.id [diunduh 22 Februari 2009].
- ITB. (2005). *Rencana Strategis Institut Teknologi Bandung Tahun 2006-2010*. www.itb.ac.id [diunduh 17 Desember 2008].
- Ivancevich, J. M. (2004). *Human Resource Management*, 9th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Ketter, Paula. (2008). What's the Big Deal about Employee Engagement?, *T + D* 62: 45-50.
- Khomsan, Ali. (2003). *Brain Drain Dosen PTN*. www.kompas.com [diunduh 18 April 2008].
- Koscec, Michael. (2007). *Energizing Organizations: A New Method for Measuring Employee Engagement to Boost Profits and Corporate Success*. iUniverse, Inc., New York.
- Kress, Nnette. (2005). Engaging Your Employees Through the Power of Communication. *Workspan* 48: 26-33.
- Lockwood, N. R. (2005). *Employee Engagement*. SHRM Research Briefly Stated. www.shrm.org [diunduh 11 Juni 2008].
- Macey, W. H., Schneider. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 1: 3-30.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2002). *Compensation*. 7th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Ozden, Caglar, Schiff, Maurice. (2005), *International Migration, Remittances, and Brain Drain*, World Bank Publication.
- Paradise, Andrew. (2008), Influences Engagement, *T + D* 62: 54-60.
- PortalHR. (2007), *Kompensasi Pendorong Utama Keterikatan Karyawan*. www.portalhr.com [diunduh 26 Juni 2008].
- Puradimaja, D. J. (2004). *Akselerasi Inventions, Innovations, dan Leadership untuk ITB yang Bermartabat dan Sejahtera*. www.itb.ac.id [diunduh 17 Desember 2008].
- Renard, M. K. (2008), It's All About the Money: Chris and Pat Compare Salaries. *Journal of Management Education* 32: 248-261.
- Saks, A. M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology* 21: 600-619.
- Sekaran, Uma. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th ed., John Wiley & Sons.
- Wahl, Douglas, Singh, Gangaram. (2006). Using continuation pay to combat turnover: an evaluation, *Compensation and Benefits Review* 38: 20-35.
- Vazirani, Nitin. (2007), Employee engagement. *Working Paper Series* 5: 1-17.
- Wellins, R., Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. www.wpsmag.com [diunduh 11 Juni 2008].