

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KARIER ORGANISASI DAN  
MANAJEMEN KARIER INDIVIDU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN  
MENGUNAKAN PENDEKATAN  
STRUCTURAL EQUATION MODELLING DENGAN PARTIAL LEAST SQUARES.  
(STUDI KASUS PADA PT. “XYZ”)**

Eko Budi Srilaksono, Haryono

Jurusan Statistika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111

*E-mail: haryono@statistika.its.ac.id,*

**Abstrak— Krisis ekonomi yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami kontraksi diberbagai sektor. Salah satu yang terkena gelombang krisis adalah Badan Pengelolah Industri Strategis (BPIS) yang menaungi PT. “XYZ” di sektor manufaktur logam dan peralatan berat. Terjadinya optimalisasi atau downsizing berdampak pada kondisi psikologis perusahaan dengan karyawan. Pada penelitian Samsul Arifin (2013), menganalisis pola hubungan antara manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ” menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), akan tetapi tidak memenuhi asumsi distribusi normal multivariate. Sehingga dikembangkan pendekatan SEM menggunakan Partial Least Squares tanpa asumsi parametrik dan metode yang digunakan bootstraps atau “resampling”. Selain menganalisis pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi, dilakukan pembentukan variabel moderasi dari interaksi manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi. Koefisien determinasinya ( $R^2$ ) dari komitmen organisasi sebesar 0,4633, berarti hubungan model yang dibentuk pada variabel endogen “lemah” dan perlu adanya evaluasi terhadap perkembangan perusahaan. Berdasarkan nilai  $Q^2$ , model memiliki nilai prediksi relevan yang baik.**

**Kata kunci: SEM PLS, Bootstraps, Moderasi, Komitmen Organisasi**

## I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan dan berkembangnya suatu perusahaan, dan kebutuhan akan tenaga kerja yang berkualitas tinggi menjadi suatu hal yang sangat penting. Bagaimana baiknya perusahaan, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan punya arti tanpa ada manusia yang mengatur, mengoperasikan, dan memeliharanya [1].

Krisis ekonomi berdampak pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami kontraksi diberbagai sektor. Salah satu yang terkena gelombang krisis adalah Badan Pengelolah Industri Strategis (BPIS) yang menaungi 10 PT. BUMN. Salah satu yang terkena dampaknya yaitu PT. “XYZ” yang merupakan badan usaha milik negara di sektor manufaktur logam dan peralatan berat serta *Engineering, Procurement & Construction* (EPC) berkelas industri besar [2]. Terjadinya optimalisasi atau *downsizing* secara langsung dan tidak langsung berdampak pada kondisi psikologis perusahaan dengan karyawan.

Manajemen karier berdasarkan yang dikutip [3], merupakan sebuah usaha yang dibuat untuk mempengaruhi perkembangan karier dari satu atau banyak orang dan

mungkin dibutuhkan sejumlah aktivitas, termasuk kursus pelatihan dan pusat penugasan sebagai petunjuk jalan dan pemberian nasehat karier [4]. Komitmen organisasi dapat dikategorikan dengan keyakinan yang kuat, usaha yang sungguh-sungguh, dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dipengaruhi oleh sifat-sifat yang berbeda sebagaimana yang terjadi pada kasus komitmen organisasi yaitu; komitmen afektif, kontinuan dan normatif [5].

Pada penelitian [3], menyatakan PT. “XYZ” meneliti pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawannya dengan menggunakan metode regresi linier berganda hanya mampu menganalisis pengaruh yang diberikan manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi, dan tidak dapat mengkonfirmasi antara variabel indikator-indikator dengan variabel laten sehingga mengembangkan metode selanjutnya *Structural Equation Modelling* [3]. Pada asumsi parametrik yang digunakan tidak bedistribusi normal *multivariate*.

Penelitian ini akan dikembangkan pola hubungan antara manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan dengan pendekatan SEM *Partial Least Squares*. *Partial Least Squares* merupakan “*Soft Modelling*” dan metode analisis yang *powerfull* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus dengan skala besar [6].

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Konsep Dasar SEM

*Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan teknik analisis statistik *multivariate* berbasis kovarians yang menggabungkan antara model regresi dan analisis faktor serta *path* sebagai gambaran untuk mengukur hubungan antar variabel secara simultan [7]. *Partial Least Squares* merupakan “*Soft Modelling*” dan metode analisis yang *powerfull* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus dengan skala besar [6].

### B. Inner Model

*Inner model* disebut juga *substantive theory* yang menggambarkan hubungan antar variabel laten. Parameter yang menunjukkan regresi variabel laten endogen pada variabel laten eksogen diberi notasi  $\gamma$  (gamma), sedangkan untuk regresi variabel laten endogen pada variabel laten endogen yang lain diberi notasi  $\beta$  (beta). Dalam SEM matrik varian kovarian diberi notasi  $\Phi$  (phi) [8].

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta \quad (1)$$

Dengan asumsi-asumsi,  $E(\eta) = 0$ ,  $E(\xi) = 0$ , dan  $E(\zeta) = 0$  serta  $\zeta$  tidak berkorelasi dengan  $\xi$ , yaitu  $cov(\zeta, \xi) = 0$

### C. Outer Model

*Outer model* sering juga disebut *outer relations* atau *measurement model* yang mendefinisikan pada setiap variabel indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran merupakan bagian dari SEM yang menyatakan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai loading factor yang menghubungkan variabel-variabel laten dengan variabel-variabel teramati diberi notasi  $\lambda$  (lambda) [8].

$$Y = \Lambda_Y \eta + \varepsilon \quad (2)$$

$$X = \Lambda_X \xi + \delta \quad (3)$$

Dengan asumsi bahwa  $E(\varepsilon) = E(\delta) = 0$ ,  $\varepsilon$  tidak berkorelasi dengan  $\eta$ ,  $\xi$ , dan  $\delta$ , serta  $\delta$  tidak berkorelasi dengan  $\eta$ ,  $\xi$ , dan  $\varepsilon$ .

### D. Model CFA

*Confirmatory Factor Analysis (CFA)* merupakan pengukuran, melakukan pengujian dan mengkonfirmasi suatu faktor yang telah terbentuk berdasarkan pada penelitian sebelumnya.

$$x = \Lambda \xi + \varepsilon \quad (4)$$

*Confirmatory Factor Analysis (CFA)* merupakan metode yang digunakan untuk menguji measurement model yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya [7].

### E. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dikonseptualkan sebagai memiliki tiga dimensi utama afektif, kelanjutan, dan normatif [9]. komitmen organisasi akan mendorong individu untuk melakukan jenis manajemen karier mencari seorang mentor yang berpengaruh, dan akan membantu meningkatkan karier mereka dalam organisasi [4].

### F. Manajemen Karier Individu dan Manajemen Karier Organisasi

Manajemen karier dapat memungkinkan karyawan akan dijadikan perhatian yang sangat penting terhadap pengaruh lingkungan, senior, manajer, dan karier serta penempatan posisi yang dapat memberikan kontribusi lebih pada organisasi di masa depan [4]. Manajemen karier organisasi merupakan manajemen karier terhadap hubungan antara karyawan dan organisasi secara psikologis yang bertujuan untuk memajukan organisasi diluar perusahaan secara langsung melalui peningkatan karier pada komitmen organisasi [9].

## III. METODOLOGI PENELITIAN

### A. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang berasal dari Departemen Sumber Daya Manusia PT. "XYZ" dan merupakan hasil survey pada karyawan PT. "XYZ" tahun 2005. Banyaknya populasi adalah sebesar 275 orang, sehingga dengan menggunakan *Stratified Random Sampling* dapat ditentukan besarnya sampel yang diteliti adalah 153 orang [3].

Jumlah h sampel responden (n=153). Pada pengukurannya  $C_{ij}$  adalah kriteria skor jawaban pada tiap variabel ke- $i$  yang pengukuran indikatornya terdiri variabel  $X_1$  dan variabel  $X_2$ , dan variabel  $Y$  pada pernyataan dari semua kesepakatan pernyataan responden dan indikator pada urutan ke- $j$ .

### B. Variabel Penelitian

#### 1. Komitmen Organisasi

Indikator-indikator dalam pengukuran komitmen organisasi menggunakan variabel laten terdiri dari 5 indikator yaitu,  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5$ . Adapun variabel yang digunakan dalam komitmen organisasi meliputi aspek komitmen afektif, yang meliputi keterikatan emosional, pengidentifikasian, dan keterlibatan dalam organisasi [9].

#### 2. Manajemen Karier Organisasi

Variabel manajemen karier organisasi terdapat 2 dimensi, yaitu dimensi intervensi formal dan dimensi intervensi informal dalam membentuk manajemen karier organisasi [4]. Dimensi intervensi formal merupakan pemberian perusahaan untuk membantu mengembangkan karier dan intervensi informal merupakan pemberian berimbang pada organisasi [3]. Dimensi intervensi formal terdiri dari 6 indikator pengukur yaitu  $X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}, X_{1.4}, X_{1.5}, X_{1.6}$  dan dimensi intervensi informal terdiri dari 4 indikator yaitu,  $X_{1.7}, X_{1.8}, X_{1.9}, X_{1.10}$ . Masing-masing indikator yang mengukur dimensi intervensi formal dan dimensi intervensi informal [9].

#### 3. Manajemen Karier Individu

Variabel manajemen karier individu terdiri 2 dimensi, yaitu dimensi *networking behaviors* tentang hubungan karyawan dengan orang-orang pengembangan karier individu dengan variabel indikator  $X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}, X_{2.4}, X_{2.5}, X_{2.6}, X_{2.7}$ , dan dimensi *visibility behaviors* yang merupakan *reward* dari hasil kerja dengan variabel indikator  $X_{2.8}$  dan  $X_{2.9}$  [9].

### C. Hipotesis

Variabel indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 24 variabel. Hipotesis yang akan dibangun adalah sebagai berikut.

Hipotesis1 :Pengaruh Manajemen Karier Organisasi (MKO) terhadap Komitmen Organisasi (KO)

Hipotesis2 :Pengaruh Manajemen Karier Individu (MKI) terhadap Komitmen Organisasi (KO).

Hipotesis3 :Pengaruh Manajemen Karier Organisasi (MKO), dan Pengaruh Manajemen Karier Individu (MKI) terhadap Komitmen Organisasi (KO).

### D. Model Konseptual

Pada persamaan penentuannya komitmen organisasi merupakan variabel laten endogen, dan sementara itu manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu sebagai variabel laten eksogen. Penilaian setiap pernyataan menggunakan skala likert sebagai nilai ukur kesepakatan pernyataan "Setuju" dari tiap responden dimana pada nilai bobot skor 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Ragu-ragu), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju). Skala linkert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial[10].

Berdasarkan gambar 2, variabel yang mempunyai nilai jawaban alternatif “setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak pada variabel laten manajemen karier organisasi adalah variabel indikator  $X_{1,7}$  sejumlah 115 responden. Hal ini, berhubungan tentang “karyawan sering kali diberi nasehat karier ketika membutuhkan”. Pada manajemen karier individu mempunyai nilai jawaban alternatif “setuju” dengan frekuensi kumulatif adalah variabel indikator  $X_{2,9}$  sejumlah 138 responden. Pada manajemen karier individu indikator menjelaskan tentang “keyakinan karyawan bahwa atasan mengetahui usaha yang dilakukan individu”, dan variabel yang mempunyai nilai jawaban alternatif “setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak adalah variabel indikator  $Y_1$  sejumlah 99 responden yang menunjukkan bahwa “pada individu (karyawan) merasa bagian dari organisasi”.

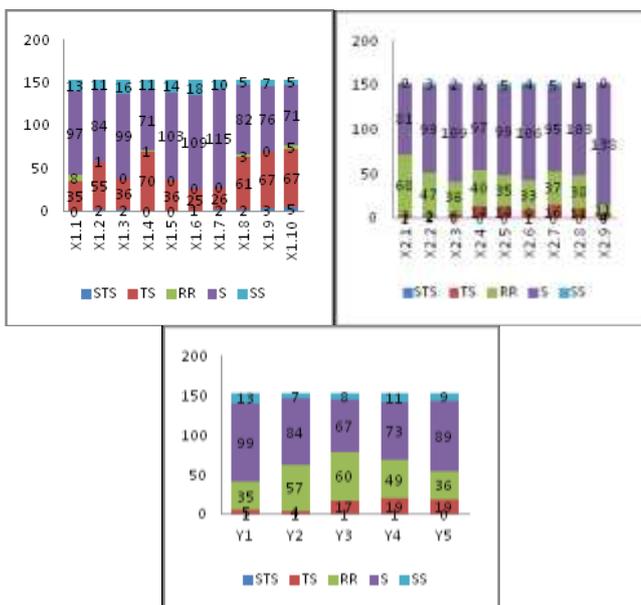
Gambar 1. Diagram *Path* Manajemen Karier Organisasi (MKO) dan Manajemen Karier Individu (MKI) Terhadap Komitmen Organisasi (KO). Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Mendapatkan karakteristik data dari deskriptif jawaban kuisioner dengan menggunakan *bar chart*.
- 2) Melakukan Pengujian validitas data pada *outer model* berdasarkan nilai *loading factor*, nilai *cross loading*, dan nilai *Average Variance Extract* (AVE). Kemudian dilakukan uji reliabelitas pada data menggunakan *composite reliability* > 0.6. Apabila terdapat konstruk yang tidak valid/reliabel maka harus direduksi dari model dan dibuat ulang konstruksya.
- 3) Membuat variabel moderator bertujuan membuat variabel laten interaksi dengan cara mengalikan nilai standar indikator yang dimoderasi dengan yang variabel lainnya
- 4) Menganalisis *outer model & inner model* dengan signifikansi pengaruh secara langsung koefisien jalur berdasarkan *bootstrapping* dan uji-t serta relevansi prediksi model.

IV. PEMBAHASAN

A. Karakteristik Deskriptif Jawaban Kuisioner Karyawan

Data yang digunakan dalam analisis dan pembahasan ini adalah data hasil survey di PT. “XYZ” tahun 2005 berikut pembahasan yang diperoleh.



Gambar 2. Karakteristik Jawaban Kuisioner Karyawan PT.”XYZ”

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Pengujian validitas yang akan dilakukan disini ada dua macam, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar item-item instrumen/aspect pertanyaan yang diukur secara nyata dan akurat. Hipotesis yang akan digunakan untuk uji validitas ini adalah.

$H_0$  : Item pertanyaan tidak mengukur aspek yang sama pada teori

$H_1$  : Item pertanyaan mengukur aspek yang sama pada teori

Untuk uji validitas indikator, apabila nilai *loading factor* > 0,7 dan untuk uji validitas variabel laten, apabila nilai AVE > 0,5 maka  $H_0$  ditolak yang berarti data dapat dikatakan valid [7]. Maka hasil uji validitas dapat ditabelkan seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen pada SEM-PLS

Variabel Laten	Variabel Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan Variabel
Komitmen Organisasi	$Y_1$	0,6826*	0,4743*	Indikator Tidak Valid
	$Y_2$	0,5975*		Indikator Tidak Valid
	$Y_3$	0,7152		Indikator Valid
	$Y_4$	0,7627		Indikator Valid
	$Y_5$	0,6747*		Indikator Tidak Valid
Manajemen Karier Organisasi	$X_{1,1}(IF)$	0,5759*	0,4806*	Indikator Tidak Valid
	$X_{1,2}(IF)$	0,866		Indikator Valid
	$X_{1,3}(IF)$	0,8036		Indikator Valid
	$X_{1,4}(IF)$	0,5379*		Indikator Tidak Valid
	$X_{1,5}(IF)$	0,7523		Indikator Valid
	$X_{1,6}(IF)$	0,7209		Indikator Valid
	$X_{1,7}(II)$	0,6769*		Indikator Tidak Valid
	$X_{1,8}(II)$	0,9146		Indikator Valid
	$X_{1,9}(II)$	0,8807		Indikator Valid
	$X_{1,10}(II)$	0,9204		Indikator Valid
Manajemen Karier Karyawan	$X_{2,1}(NB)$	0,6654*	0,3479*	Indikator Tidak Valid
	$X_{2,2}(NB)$	0,7396		Indikator Valid
	$X_{2,3}(NB)$	0,6743*		Indikator Tidak Valid
	$X_{2,4}(NB)$	0,6766*		Indikator Tidak Valid
	$X_{2,5}(NB)$	0,608*		Indikator Tidak Valid
	$X_{2,6}(NB)$	0,5674*		Indikator Tidak Valid
	$X_{2,7}(NB)$	0,408*		Indikator Tidak Valid
	$X_{2,8}(VB)$	0,7528		Indikator Valid
	$X_{2,9}(VB)$	0,8261		Indikator Valid

Berasarkan hasil tabel 1, pada variabel laten komitmen organisasi indikator yang tidak valid adalah 3 indikator ( $Y_1, Y_2, Y_5$ ) yang masih kurang bisa mengukur hubungan komitmen organisasi karyawan PT “XYZ”. Pada variabel laten manajemen karier organisasi terdapat 3 indikator yang tidak valid ( $X_{1,1}, X_{1,4}, X_{1,7}$ ) dan masih kurang bisa mengukur hubungan manajemen karier organisasi karyawan PT “XYZ”. Pada variabel laten manajemen karier individu 6 indikator ( $X_{2,1}, X_{2,3}, X_{2,4}, X_{2,5}, X_{2,6}, X_{2,7}$ ) dinyatakan tidak valid, sehingga indikator belum bisa mengukur hubungan

untuk mengukur manajemen karier individu karyawan PT XYZ. Setelah dilakukan uji validitas, perlakuan pada indikator yang tidak valid akan direduksi dan dikonstruksi ulang untuk mendapat model baru, sebagai berikut.

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen pada SEM-PLS Konstruksi Baru

Variabel Laten	Variabel Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan Variabel
Komitmen Organisasi	Y <sub>3</sub>	0,8417	0,7525	Indikator Valid
	Y <sub>4</sub>	0,8926		Indikator Valid
Manajemen Karier Karyawan	X2.2(NB)	1	0,5491	Indikator Valid
	X2.8(VB)	0,7855		Indikator Valid
	X2.9(VB)	0,7962		Indikator Valid
Manajemen Karier Organisasi	X <sub>1,2</sub> (IF)	0,8523	0,5769	Indikator Valid
	X <sub>1,3</sub> (IF)	0,8254		Indikator Valid
	X <sub>1,5</sub> (IF)	0,8026		Indikator Valid
	X <sub>1,6</sub> (IF)	0,7722		Indikator Valid
	X <sub>1,8</sub> (II)	0,9368		Indikator Valid
	X <sub>1,9</sub> (II)	0,9034		Indikator Valid
	X <sub>1,10</sub> (II)	0,9466		Indikator Valid

Berdasarkan tabel 2, maka uji validitas konvergen sudah dapat dikatakan valid pada indikator dan pembentukan variabel latennya. Selanjutnya, dilakukan uji validitas diskriminan pada nilai *cross loading* pada setiap indikator dari pembentukan variabel latennya. Pada uji validitas diskriminan, maka hipotesis yang akan digunakan untuk uji validitas ini adalah:

H<sub>0</sub> : Item pertanyaan tidak mengukur aspek yang sama pada blok dimensi induknya.

H<sub>1</sub> : Item pertanyaan mengukur aspek yang sama pada blok dimensi induknya.

Hasil uji validitas diskriminan nilai *cross loading* disetiap indikator adalah nilai yang terbesar terhadap variabel laten induknya, maka H<sub>0</sub> ditolak yang berarti data telah valid. Berikut hasil yang diperoleh.

Tabel 3. Kriteria Penilaian SEM-PLS Evaluasi *Cross Loading*

Variabel Laten	Cross Loading	IF	II	KO	MKI	MKO	NB	VB
Komitmen Organisasi	Y <sub>3</sub>	0,5033	0,4217	0,8417	0,1579	0,5289	0,1316	0,136
	Y <sub>4</sub>	0,5835	0,5339	0,8926	0,1618	0,6367	0,1184	0,150
Manajemen Karier Organisasi	X <sub>1,2</sub> (IF)	0,8523	0,3475	0,502	0,0502	0,6931	0,0639	0,117
	X <sub>1,3</sub> (IF)	0,8254	0,4378	0,467	0,0653	0,7241	0,1595	0,015
	X <sub>1,5</sub> (IF)	0,8026	0,4658	0,539	0,1045	0,7292	0,0394	0,177
	X <sub>1,6</sub> (IF)	0,7722	0,5137	0,534	0,0751	0,7379	0,0043	0,110
	X <sub>1,8</sub> (II)	0,9368	0,523	0,503	0,1876	0,8208	0,1493	0,165
	X <sub>1,9</sub> (II)	0,9034	0,4806	0,541	0,2036	0,7802	0,1477	0,189
	X <sub>1,10</sub> (II)	0,9466	0,5138	0,505	0,2405	0,8216	0,1631	0,233
Manajemen Karier Individu	X2.2(NB)	-0,0818	0,1651	0,143	0,7907	0,0429	0,452	0,452
	X2.8(VB)	0,0303	0,0266	0,022	0,7067	0,0326	0,3615	0,785
	X2.9(VB)	0,1731	0,3049	0,237	0,7228	0,27	0,3549	0,706

Berdasarkan tabel 3, nilai *cross loading* pada tiap indikator mempunyai nilai tertinggi pada tiap dimensi variabel latennya. Hal tersebut menunjukkan tiap indikator tidak berhubungan terhadap variabel laten konstruksi lainnya, maka H<sub>0</sub> ditolak yang berarti data telah valid [7].

Pada pengujian reliabilitas berbeda dengan uji validitas, bila uji validitas ada untuk indikator dan variabel laten. Sementara itu, uji reliabilitas hanya ada untuk variabel laten saja. Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan ketelitian data dari kuisioner yang digunakan. Hipotesis yang akan digunakan untuk uji reliabilitas ini adalah.

H<sub>0</sub> : Hasil pengukuran tidak konsisten

H<sub>1</sub> : Hasil pengukuran konsisten

Untuk uji reliabilitas ini, statistik ujinya menggunakan *composite reliability* ( $\rho_c$ ). H<sub>0</sub> akan ditolak bila nilai  $\rho_c$  lebih besar dari 0,6.

Tabel 4. Kriteria Penilaian SEM-PLS Evaluasi *Composite Reliability*

Variabel Laten	Composite Reliability
Komitmen Organisasi	0,8587
Manajemen Karier Individu	0,7847
Manajemen Karier Organisasi	0,9048

Tabel 4 menunjukkan nilai *composite reliability* variabel komitmen organisasi, manajemen karier organisasi, dan manajemen karier individu lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang terwakilkan oleh variabel laten dalam kuisioner sudah reliabel atau hasil pengukuran memiliki nilai konsistensi yang sangat tinggi melebihi batas *composite reliability* lebih besar dari 0,6 [7].

C. Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu Terhadap Komitmen Organisasi (Model Struktural)

Pengujian hipotesis *direct effects* dilakukan dengan cara membandingkan t-statistik dan t-tabel serta melihat koefisien jalurnya untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel laten dengan cara *bootstrap*. Metode *bootstrap* yang dilakukan melalui 5000 *samples* dan 200 *cases* [7]. Hipotesis yang akan digunakan untuk uji hipotesis *direct effects* ini adalah.

H<sub>0</sub> : Antar variabel laten tidak ada pengaruh signifikan secara langsung

H<sub>1</sub> : Antar variabel laten ada pengaruh signifikan secara langsung

Untuk uji hipotesis *direct effects* ini, statistik ujinya menggunakan t-statistik yang akan dibandingkan dengan t-tabel. H<sub>0</sub> akan ditolak bila nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel<sub>(db,10%)</sub>.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi (MKO) dan Manajemen Karier Individu (MKI)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
MKI -> KO	0.081295	0.080323	0.046875	0.046875	1.7343
MKO -> KO	0.663295	0.665986	0.037218	0.037218	17.82203

Hasil dari prosedur *bootstrap* dapat diinterpretasikan berdasarkan perhitungan t-statistik yang telah dibandingkan dengan t-tabel<sub>(152,10%)</sub>, hasilnya dapat dilihat ada Tabel 5, tidak ada nilai t-statistik yang kurang dari t-tabel<sub>(152,10%)</sub> (1.6547) sehingga dari semua variabel laten yang telah diuji mempunyai pengaruh yang signifikan. Model hubungan antara Manajemen Karier Organisasi terhadap Komitmen Organisasi yang distandarisasikan adalah sebagai berikut.

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0,663 \text{ MKO} + \zeta_1$$

Berdasarkan model Komitmen Organisasi karyawan PT. "XYZ" bertambah satu satuan, maka Manajemen Karier Organisasi akan cenderung naik sebesar 0.663. Model

diatas, Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh Manajemen Karier Organisasi sebesar 99,99% sedangkan sisanya faktor lainnya.

Model hubungan Manajemen Karier Individu terhadap Komitmen Organisasi yang distandarisasikan adalah sebagai berikut.

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0,0813 \text{ MKI} + \zeta$$

Berdasarkan model setiap Komitmen Organisasi karyawan bertambah satu satuan, maka Manajemen Karier Individu akan cenderung naik sebesar 0.0813. Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh Manajemen Karier Individu sebesar 99,99% sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lainnya

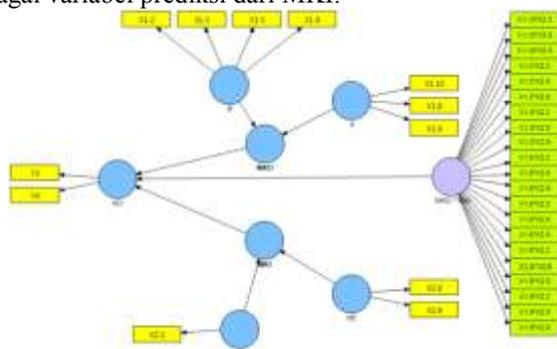
Tabel 6. Kriteria Inner Model Pada Variabel Laten

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO	R-Square
KO	306	200.19035	0.345783	0.463281
MKI	459	206.84358	0.54936	0.999905
MKO	1071	453.03851	0.576995	0.999974

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada pembentukan variabel endogen “Komitmen Organisasi” mempunyai nilai sebesar 0,4633. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural komitmen organisasi dapat dibentuk dan dijelaskan oleh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu sebesar 46,33%. Model struktural masih dikategorikan hubungan model yang “lemah”. Maka pada perusahaan akan menyebabkan manajemen organisasi yang tidak stabil terhadap komitmen organisasi. Melihat ukuran relevansi prediksi (*predictive relevance*) dari variabel laten endogen dengan indikator refleksif pada prosedur *blindfolding* dengan ukuran  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  suatu konstruk memiliki relevansi prediksi yang baik bila  $Q^2 > 0$  [7]. Berdasarkan hasil pengujian  $Q^2$  diperoleh nilai  $Q^2=0,3458$  (nilai  $Q^2 > 0$ ), berarti model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang baik.

D. Pembentukan Variabel Moderator Antara Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu

Pengukuran selanjutnya akan membuat variabel moderator. Variabel moderator adalah variabel dari hasil interaksi antara manajemen karier individu dan manajemen karier organisasi. Pengukuran untuk variabel moderator adalah dengan menstandarkan skor indikator dari variabel laten yang dimoderasi (MKI) dan yang memoderasi (MKO), kemudian membuat variabel laten moderator (MKO\*MKI) dengan cara mengalikan nilai standar indikator antara MKO sebagai variabel prediksi dari MKI.



Gambar 3. Model Setelah Dibentuk Variabel Moderator Dan Indikator Yang Tidak Valid Dihilangkan

Gambar 3, merupakan sebuah model yang dibangun dengan mengembangkan hasil interaksi antara Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Karyawan terhadap Komitmen Organisasi. (MKO\*MKI) sebagai variabel moderator. Melalui model konseptual ini akan dicari nilai *loading factor* dan *standart error* untuk ditransformasi kedalam sebuah model persamaan.

Indikator  $X_{2,2}$  dengan nilai  $t_{hitung}$  setelah dilakukan *bootstraps* menghasilkan satu variabel tidak signifikan dikarenakan *single-item construct* berdasarkan nilai uji-t. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT. “XYZ” sering kali berbincang-bincang dengan *senior management* di acara sosial yang diadakan perusahaan masih dikategorikan tidak nyata, jika tidak ada kegiatan yang saling berhubungan dengan indikator lainnya pada dimensinya. Berikut adalah model persamaan yang terbentuk dari *loading factor* sebagai  $\lambda$  dan *standard error* pada variabel endogen untuk tiap indikator ( $\epsilon$ ) serta *standard error* pada variabel eksogen untuk tiap indikator ( $\delta$ ).

Kolom pertama yaitu kolom *outer model* yang masih dalam model bentuk simbol, dan kolom kedua adalah *outer model* riil yang sudah terinput angka dari *loading factor* dan *standard error* menggunakan metode *bootstraps* dengan 5000 *samples* dan *cases* 200 menghasilkan model yang bertujuan untuk memprediksi nilai dari model pada tiap indikatornya yang terbentuk pada variabel Manajemen Karier Organisasi (MKO) dan Manajemen Karier Individu (MKI, serta model variabel moderasi (MKO\*MKI).

E. Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu Terhadap Komitmen Organisasi Menggunakan Moderator

Hubungan variabel moderator yang akan dianalisis pengaruh hubungan antar variabel laten. Variabel laten yang akan dianalisis pada bagian ini adalah hasil interaksi antara manajemen karier organisasi, dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan t-statistik dan t-tabel serta melihat koefisien jalurnya yang dengan metode *bootstraps*. Hipotesis yang akan digunakan untuk uji hipotesis ini adalah.

$H_0$  : Antar variabel laten tidak ada pengaruh signifikan secara langsung

$H_1$  : Antar variabel laten ada pengaruh signifikan secara langsung

Untuk uji hipotesis ini, statistik ujinya menggunakan t-statistik yang akan dibandingkan dengan t-tabel.  $H_0$  akan ditolak bila nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel<sub>(db,10%)</sub>, dimana derajat bebas yang digunakan adalah n - 1. Dengan bantuan *software SmartPLS* maka akan dilakukan *bootstraps* dengan 5000 *samples* dan *cases* 200 menghasilkan hasil analisisnya adalah sebagai berikut.

Tabel 7. Hasil *Bootstraps* dengan Menggunakan Variabel Moderator Antara Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu

Variabel Laten	T Statistics (O/STERR)	T-tabel	Koefisien Jalur	Keputusan
MKI -> KO	0,5447	1.6574	-0,1008	Tidak Signifikan
MKO -> KO	0,6167	1.6574	0,2571	Tidak Signifikan
MKO * MKI -> KO	1.0035	1.6574	0,4724	Tidak Signifikan

Tabel 7 menunjukkan perhitungan nilai t-statistik yang telah dibandingkan dengan t-tabel<sub>(152,10%)</sub>, hasilnya dapat dilihat terdapat 3 hipotesis yang menyatakan  $H_0$  gagal ditolak, yang menyimpulkan tidak ada pengaruh signifikan secara langsung, karena nilai t-statistiknya dibawah nilai t-tabel<sub>(152,10%)</sub>. Variabel laten yang termasuk kategori tidak ada hubungan apabila antara manajemen karier organisasi dan manajemen karier organisasi yang dijadikan variabel moderator terhadap komitmen organisasi. Model tersebut artinya bahwa indikator-indikator yang telah dikembangkan dalam *Journal of Organizational Behavior* dengan topik “*A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work*” yang disusun oleh Sturges et al. (2002) pada penerapan studi kasus di PT. “XYZ” dapat dilihat bahwa nilai hubungan antar variabel latennya memiliki hubungan yang searah dengan perkembangan Komitmen Organisasi PT “XYZ”, akan tetapi tidak adanya interaksi antara Manajemen Karier Organisasi dengan Manajemen Karier Individunya terhadap Komitmen Organisasi PT. “XYZ”.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data Manajemen Karier Organisasi, dan Manajemen Karier Individu terhadap Komitmen Organisasi karyawan di PT. “XYZ” tahun 2005 dengan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

Pertama, hasil analisis *Confirmatory Factor Analysis*, setiap indikator telah valid dan reliabel dalam mengukur variabel latennya berdasarkan uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan serta reliabel pada *composite reliability*.

Kedua, hasil analisis antar variabel laten Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan di PT. “XYZ” menggunakan metode *bootstraps* menunjukkan pengaruh Manajemen Karier Organisasi terhadap Komitmen Organisasi lebih besar daripada pengaruh yang diberikan Manajemen Karier Individu. Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Karier Individu karyawan di PT. “XYZ” perlu diperbaiki agar dapat memajukan perusahaan dan didukung oleh koefisien determinasinya ( $R^2$ ) dari komitmen organisasi sebesar 0,4633, berarti model penelitian ini dapat dikategorikan hubungan variabel endogen memiliki model yang lemah dan perlu adanya evaluasi terhadap perkembangan perusahaan. Ukuran relevansi prediksi (*predictive relevance*) model dari variabel laten endogen dengan indikator reflektif pada prosedur *blindfolding* dengan ukuran  $Q^2$ . diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,3458 berarti model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang baik.

Ketiga, hasil analisis hubungan interaksi antar variabel laten Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu dengan variabel moderasi terhadap Komitmen Organisasi tidak signifikan/tidak berarti terhadap model. Hal ini dapat dilihat dari nilai estimasi *bootstraps* Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal tersebut didukung melalui pembetulan model variabel moderasi

(MKO\*MKI) terhadap Komitmen Organisasi pada PT “XYZ” tidak signifikan.

Saran yang dapat disampaikan kepada PT. “XYZ” sesuai dengan hasil data penelitian Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia di tahun 2005, terjadinya *downsizing* pada perusahaan disebabkan oleh kurangnya perusahaan mengadakan *gathering* ataupun pelatihan guna untuk memperkenalkan karyawan kepada lingkungan perusahaan secara menyeluruh. Hal ini, sebagai upaya meningkatkan ikatan emosional terhadap organisasi dan adanya interaksi pada tiap karyawan sehingga akan menciptakan loyalitas pada karyawan, dan mewujudkan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan perusahaan yang terlibat langsung. Upaya tersebut dapat meningkatkan manajemen karier organisasi karyawan PT. “XYZ” secara signifikan seiring dengan hubungan baik dilingkungan perusahaan. Selain itu, untuk memperbaiki manajemen karier individu karyawan PT. “XYZ” dapat dilakukan dengan memberi apresiasi dalam bentuk pujian atau evaluasi sebagai wujud perhatian melalui *feedback* atas hasil kerja dari atasan terhadap karyawan.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada ITS khususnya Jurusan Statistika yang telah membimbing penulis dalam mengerjakan Tugas Akhir sebagai syarat kelulusan dan peneliti sebelumnya Samsul Arifin dalam pengembangan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Robbins, S. 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- [2] Anonim I. 2011. Keruntuhan Industri Strategis Indonesia, Quo Vadis Industri Strategis. diakses pada tanggal 26/10/2013. <http://www.politik.lipi.go.id/in/kolom/tinjauan-buku/439-tinjauan-buku-keruntuhan-industri-strategis-indonesia-quo-vadis-industri-strategis.html>
- [3] Arifin, S. 2013. Analisis Pengaruh Manajemen Karier Organisasi Dan Manajemen Karier Individu Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Dengan Pendekatan Structural Equation Modeling Pada PT. XYZ. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- [4] Arnold, J. 1997. *Managing Careers Into The 21st Century*. London: Paul Chapman.
- [5] Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- [6] Wold, H. 1985. Partial Least Squares, In S Kotz & N.L Johnson (Eds). *Encyclopedia Statistical Sciences*, vol 8 (pp. 587-599).
- [7] Hair, Jr., J., F., Hult, G., T., M., Ringle, C., M., & Sarstedt, M., 2013, *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, USA.
- [8] Bollen, K. A. 1989. *Structural Equation with Latent Variables*, Dept. Of Sociology The University of North Carolina, Chapel Hill North Carolina.
- [9] Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Cavey, K.M. 2002. A Longitudinal Study of The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in The First Ten Years at Work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 731-748.
- [10] Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-5. Bandung: Penerbit Alfabeta