



TUGAS AKHIR - SS 091324

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

EKO BUDI SRILAKSONO  
NRP 1309 100 085

Dosen Pembimbing  
Drs. Haryono, MSIE

JURUSAN STATISTIKA  
Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2014



TUGAS AKHIR - SS 091324

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

EKO BUDI SRILAKSONO  
NRP 1309 100 085

Dosen Pembimbing  
Drs. Haryono, MSIE

JURUSAN STATISTIKA  
Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2014



FINAL PROJECT - SS 091324

**ANALYSIS OF ORGANIZATION CAREER  
MANAGEMENT AND INDIVIDUAL CAREER  
MANAGEMENT INFLUENCE TOWARD LABOR  
ORGANIZATION COMMITMENT USING STRUCTURAL  
EQUATION MODELING WITH PARTIAL LEAST  
SQUARES (CASE STUDY ON PT. "XYZ")**

EKO BUDI SRILAKSONO  
NRP 1309 100 085

Supervisor  
Drs. Haryono, MSIE

DEPARTMENT OF STATISTICS  
Faculty of Mathematics and Natural Sciences  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2014

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

Nama Mahasiswa : Eko Budi Srilaksono  
NRP : 13 09 100 085  
Jurusan : Statistika FMIPA-ITS  
Pembimbing : Drs. Haryono, MSIE

**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 memilki nilai prediksi relevan yang baik.*

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

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**ANALYSIS OF ORGANIZATION CAREER MANAGEMENT  
AND INDIVIDUAL CAREER MANAGEMENT INFLUENCE  
TOWARD LABOR ORGANIZATION COMMITMENT USING  
STRUCTURAL EQUATION MODELING WITH  
PARTIAL LEAST SQUARES  
(CASE STUDY ON PT. "XYZ")**

**Name of Student** : Eko Budi Srilaksono  
**NRP** : 1309 100 085  
**Department** : Statistics FMIPA-ITS  
**Supervisor** : Drs. Haryono, MSIE

***Abstract***

*The economic crisis is impacting on economic growth in Indonesia in various sectors contracted. One wave of the crisis is affected Badan Pengelolah Industri Sektoral ( BPIS ) that the houses of PT . " XYZ " in the metal manufacturing sector and heavy equipmen . The optimization or downsizing affects the psychological condition of the company to employees . In the study Samsul Arifin ( 2013 ) , analyzing the pattern of the relationship between organizational career management and individual career management on organizational commitment of employees at PT . " XYZ " Structural Equation Modeling ( SEM ) , but did not have the assumption of multivariate normal distribution. Thus developed SEM approach using Partial Least Squares without parametric assumptions and methods used bootstraps or "resampling" . In addition to analyzing the effect of organizational career management and individual career management on organizational commitment , made the establishment of a moderating variable of the interaction of organizational career management and individual career management on organizational commitment. The coefficient of determination (  $R^2$  ) of the organizational commitment of 0.4633, meaning that models a relationship formed on endogenous variables " weak " and the need for an evaluation of the development of the company . Based on the value of  $Q^2$  , the model has an excellent predictive value relevant.*

**Keywords** : PLS-SEM , Bootstraps , Moderation , Organizational Commitment.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KARIER  
ORGANISASI DAN MANAJEMEN KARIER  
INDIVIDU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
KARYAWAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN  
STRUCTURAL EQUATION MODELING DENGAN  
PARTIAL LEAST SQUARES  
(STUDI KASUS PADA PT. "XYZ")**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Kelulusan Program Studi S-1 Jurusan Statistika  
Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya**

**Oleh :**

**EKO BUDI SRILAKSONO  
NRP 1309 100 085**

**Disetujui oleh Pembimbing Tugas Akhir :**

**Drs. Haryono, MSIE  
NIP. 19520919 197901 1 001**

*Haryono*  
( )

**Mengetahui,  
Ketua Jurusan Statistika FMIPA-ITS**

**Dr. Muhammad Mashuri, MT  
NIP. 19620408 198701 1 001**

**SURABAYA, JANUARI 2014**



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kenikmatan, dan kemudahan serta karunia-Nya. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Semoga kita semua senantiasa diberi rahmat dan hidayah-Nya dalam menjalankan aktifitas sehari-hari. Alhamdulillah, pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi di S-1 Statistika FMIPA ITS ini, yaitu Tugas Akhir yang berjudul:

**“Analisis Pengaruh Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Menggunakan Pendekatan *Structural Equation Modelling* dengan *Partial Least Squares*. (Studi kasus PT” XYZ”).”**

Terselesainya Tugas Akhir ini tak lepas dari peran serta berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih dengan penuh hormat, kerendahan hati, dan sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Drs. Haryono, M.SIE selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan laporan Tugas Akhir.
2. Bapak Dr. Muhammad Mashuri, MT selaku Ketua Jurusan Statistika ITS.
3. Bapak Dr. Sony Sunaryo, M.Si dan Ibu Dra. Sri Mumpuni Retnaningsih, MT selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran hingga selesainya penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Ibu Dra. Lucia Aridinanti, MT selaku Kaprodi S-1 dan dosen wali, terima kasih selalu memberi dukungan dan semangat selama menjalankan *study* di S-1 Statistika
5. Jurusan Statistika ITS beserta seluruh dosen Statistika ITS yang telah memberikan ilmu-ilmu yang tiada ternilai harganya dan segenap karyawan Jurusan Statistika ITS yang melayani mahasiswa dengan sabar

6. Ibu dan Bapak tercinta, Hj.Mekarsari Sri Wiludjeng, S.Pd, M.Pd, dan H.Bambang Eko Miharso, S.T, terima kasih atas dukungan, doa, materi, pembelajaran hidup, segala lelah-lelah dan kesabaran yang tiada batas yang telah diberikan ikhlas selama ini.
7. Teman pendamping, Mei Rizka Shovalinna yang telah berkorban dan menemani dalam segala kondisi.
8. Teman yang mendorong penyusunan Tugas Akhir SEM-PLS, Samsul Arifin, Rizal Rinumpoko, Fitri Ayu, dan Ida Bagus Oka atas bantuan pengumpulan materi-materi yang disusun.
9. Teman seperjuangan di tahun terakhir dalam menempuh kuliah, Faiz Ramadhani, Fadli Akbar, dan Halim Kusumo.
10. Tak terlupakan para sahabat yang mendahului, Kusumo R, Dimas Agung, Ryoki F, Fery Y, Deni W, Sendy P, Fachurozi P, dan B. Noval yang kerap memberikan dukungan moral dan mental.
11. Dan teman-teman Statistika ITS 2009 dan 2010 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah memberikan kehangatan dan kenyamanan kepada penulis selama ini.

Dengan selesainya laporan ini, penulis menyadari bahwa penelitian Tugas Akhir ini masih belum sempurna, jika masih ada kekurangan diharapkan saran dan kritik agar dapat mengembangkan penelitian ini.

Surabaya, 24 Januari 2014

**Penulis**

# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Batasan Masalah .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Statistika Deskriptif .....	7
2.2 Konsep Dasar SEM .....	7
2.2.1 Model-Model dalam SEM.....	7
2.2.2 Model Struktural ( <i>Inner Models</i> ) .....	8
2.2.3 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	9
2.3 Model CFA.....	11
2.4 SEM Pendekatan PLS.....	11
2.4.1 Langkah-Langkah PLS .....	11
2.4.2 Resampling dengan Metode <i>Bootstraps</i> .....	12
2.4.3 <i>Weight Relation</i> .....	13
2.5 Evaluasi Model PLS .....	13
2.5.1 <i>Outer Model</i> .....	14
2.5.2 <i>Inner Model</i> .....	15
2.6 Komitmen Organisasi .....	18

2.7 Manajemen Karier Individu dan Manajemen Karier Organisasi .....	19
---	----

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Sumber Data .....	21
3.2 Variabel Penelitian.....	22
3.3 Model Konseptual.....	25
3.4 Langkah-Langkah Analisis .....	27
3.4.1 <i>Structural Equation Modelling</i> Menggunakan <i>Partial Least Squares</i> .....	27
3.4.2 Diagram Alur Langkah-Langkah Analisis Data..	29

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

4.1 Statistika Deskriptif .....	31
4.2 Hubungan Manajemen Karier Organisasi, Manajemen Karier Individu dan Komitmen Organisasi .....	34
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	34
4.2.2 Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu Terhadap Komitmen Organisasi (Model Struktural).....	43
4.2.3 Pembentukan Variabel Moderator Antara Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu .....	46
4.2.4 Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu Terhadap Komitmen Organisasi Menggunakan Moderator .....	52

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	55
5.2 Saran.....	57

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	59
-----------------------------	----

<b>LAMPIRAN</b> .....	63
-----------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Persamaan Struktural (SEM) .....	8
Gambar 3.1 Diagram Path Manajemen Karier Organisasi (MKO) dan Manajemen Karier Individu (MKI) Terhadap Komitmen Organisasi (KO). .....	26
Gambar 3.2 Diagram Alir Langkah-Langkah Analisis Data dengan SEM-PLS .....	29
Gambar 4.1 Jawaban Kuisisioner Variabel Manajemen Karier Organisasi.....	21
Gambar 4.2 Jawaban Kuisisioner Variabel Manajemen Karier Individu .....	32
Gambar 4.3 Jawaban Kuisisioner Variabel Indikator Komitmen Organisasi.....	33
Gambar 4.4 Model dan Output Awal pada <i>SmartPLS</i> .....	35
Gambar 4.5 Model dan Output Setelah Indikator Tidak Valid Dihilangkan pada <i>SmartPLS</i> .....	39
Gambar 4.6 Model Kerangka Konseptual Setelah Dibentuk Variabel Moderator .....	47

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Kriteria Penilaian SEM-PLS Evaluasi <i>Inner Model</i> ....	17
Tabel 2.2	Kriteria Penilaian SEM-PLS Evaluasi Outer Model.....	18
Tabel 3.1	Data Jumlah Pegawai PT. “XYZ” .....	19
Tabel 3.2	Organisasi Data Jawaban Kuisoner Karyawan PT. “XYZ” .....	22
Tabel 3.3	Indikator Variabel Komitmen Organisasi.....	21
Tabel 3.4	Indikator Variabel Manajemen Karier Organisasi.....	23
Tabel 3.4a	Indikator Variabel Manajemen Karier Organisasi (lanjutan)...	24
Tabel 3.5	Indikator Variabel Manajemen Karier Individu ..	24
Tabel 3.5a	Indikator Variabel Manajemen Karier Individu (lanjutan) .....	25
Tabel 4.1	Uji Validitas Konvergen Konvergen Berdasarkan <i>SmartPLS</i> Setiap Variabel Indikator dan Variabel Laten.....	36
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Konvergen Setelah Variabel Indikator TidakValid Dihilangkan .....	40
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Diskriminan Setelah Variabel Indikator TidakValid Dihilangkan .....	42
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Variabel Laten ..	43
Tabel 4.5	Hasil Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu.....	44
Tabel 4.6	Kriteria Inner Model Pada Variabel Laten .....	45
Tabel 4.7	Nilai Loading Factor dan Standard Error dari Variabel Moderator .....	48
Tabel 4.7a	Nilai Loading Factor dan Standard Error dari Variabel Moderator (Lanjutan).....	49
Tabel 4.8	Outer Model Yang Terbentuk Berdasarkan Variabel Moderator .....	50

Tabel 4.8a	Outer Model Yang Terbentuk Berdasarkan Variabel Moderator (Lanjutan) .....	51
Tabel 4.9	Hasil Bootstraps dengan Menggunakan Variabel Moderator .....	53



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pertumbuhan dan berkembangnya suatu perusahaan, dan kebutuhan akan tenaga kerja yang berkualitas tinggi menjadi suatu hal yang sangat penting. Perubahan kebutuhan dan kualitas seiring dengan peningkatan kemampuan perusahaan dalam kemampuan manajerial organisasi yang dimiliki. Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif, maka makin banyak perusahaan di Indonesia yang perlu adanya pengawasan terhadap aset yang dimiliki. Selain aset perusahaan secara fisik, terdapat aset lain yang terpenting dalam penunjang produksi yaitu sumber daya manusia (karyawan). Faktor manusia menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai keunggulan yang lebih kompetitif. Hal ini disebabkan tenaga kerja atau sumber daya manusia tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimana baiknya perusahaan, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan punya arti tanpa ada manusia yang mengatur, mengoperasikan, dan memeliharanya (Robbins, 2003).

Krisis ekonomi berdampak pada pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mengalami kontraksi pada tahun 1998. Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia berdampak diberbagai sektor. Pertumbuhan ekonomi setelah tahun 1998 lebih rendah dibanding tingkat yang diperolehnya pada periode sebelum krisis ekonomi. Tingkat pengangguran di Indonesia memiliki trend meningkat selama periode 1985-2005. Tingkat pengangguran stabil di bawah 5 persen pada periode sebelum krisis dan meningkat dari 5 persen lebih hingga hampir 11 persen pada periode 1998-2005 (Simaremare, 2006). Salah satu yang terkena gelombang krisis adalah Badan Pengelolah Industri Strategis (BPIS). BPIS adalah badan negara yang mengoordinasikan pengembangan sepuluh BUMN industri strategis (BUMNIS), pada akhirnya kandas di tengah jalan karena terkena pengaruh krisis moneter yang

melanda Indonesia. 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 (Anonim, 2011).

Terjadinya optimalisasi atau *downsizing* secara langsung dan tidak langsung berdampak pada kondisi psikologis perusahaan dengan karyawan. Perubahan seperti ini menyebabkan beberapa karyawan mempertanyakan mengapa mereka harus berkomitmen terhadap perusahaannya (Dessler, 2007). Pada perkembangannya karyawan akan menimbulkan kompetisi persaingan pada aplikasi dunia kerja nyata. Persaingan yang ketat memunculkan satu fenomena menarik di kalangan para pekerja, yakni pekerja yang senang berpindah-pindah pekerjaan atau lebih dikenal masyarakat dengan istilah “kutu loncat” atau *grasshopper*. Para “kutu loncat” ini tidak saja membuat heran para pencari kerja lain, tapi juga membuat pusing perusahaan yang terpaksa merelakan biaya yang sia-sia dikeluarkan mulai dari proses seleksi hingga berbagai pelatihan. Fenomena ini perlu dilihat dan ditinjau dari sisi organisasi, dikarenakan kerugian tentu akan muncul dari segi biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan (Yulianawati&Himam, 2007).

Manajemen karier berdasarkan yang dikutip Samsul Arifin (2013), 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 (Arnold, 1997). Pada “*Managing careers into the 21st century*” manajemen karier karyawan yang terkait komitmen organisasi karyawan terhadap organisasi, manajemen karier dikategorikan menjadi dua, yaitu manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu (Arnold, 1997).

Komitmen organisasi dapat dikategorikan dengan keyakinan yang kuat, usaha yang sungguh-sungguh, dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen

dipengaruhi oleh sifat-sifat yang berbeda sebagaimana yang terjadi pada kasus komitmen organisasi yaitu; komitmen afektif, kontinuan dan normatif (Mayer et al., 1991). Pada penelitian ini ditujukan hanya pada komitmen afektif, yang meliputi keterikatan emosional, pengidentifikasian, dan keterlibatan dalam organisasi.

Pada penelitian sebelumnya, Samsul Arifin (2013) 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*. Pada penelitiannya menggunakan data 153 sampel yang berasal dari data sekunder PT “XYZ” dari 275 pekerjanya. Metode *Structural Equation Modelling* yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* pada setiap variabel indikator dengan variabel latennya yang dapat dikatakan valid dan reliabel, serta secara parsial dan serentak. Pada asumsi parametrik yang digunakan, tidak berdistribusi 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 (Wold,1985). Analisis SEM PLS tidak lagi berdasar pada teori asimtotik dimana semakin banyak data semakin baik. Hal tersebut dikarenakan data yang sangat banyak akan mengakibatkan *goodness of fit* yang jelek (Hair et al., 2013).

Berdasarkan kelebihan SEM PLS yang bersifat *soft modeling* serta bebas asumsi maka dipilihlah metode SEM PLS

sebagai alat untuk menganalisis hubungan antara manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan PT. “XYZ” pada tahun 2005 dengan pendekatan SEM *Partial Least Squares*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang, maka yang menjadi rumusan permasalahan di dalam penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh manajemen karier organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ”?
2. Bagaimana pengaruh manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ”?
3. Bagaimana pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ”?
4. Bagaimana menaksir parameter model persamaan struktural menggunakan metode *bootstraps* pada SEM-PLS?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan rumusan masalah, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut.

1. Mengetahui pengaruh manajemen karier organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ”.
2. Mengetahui pengaruh manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ”.
3. Mengetahui pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ”.
4. Mendapatkan taksiran parameter model persamaan struktural menggunakan metode *bootstraps* pada SEM-PLS.

#### **1.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Memberikan informasi kepada perusahaan khususnya pada Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan kepada karyawan dengan mengidentifikasi manajemen karier.
2. Menambah informasi terkait perilaku sumber daya manusia pada perusahaan terkait model organisasi perusahaan
3. Memberikan pemahaman mengenai pengembangan teknik statistika dengan pendekatan SEM berbasis nonparametrik dengan aplikasinya secara langsung.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada pola hubungan antara manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan PT. "XYZ". Metode yang digunakan berdasarkan pendekatan SEM dengan *Partial Least Squares* menggunakan metode *bootstraps*. Penggunaan prosedur *resampling* tidak mengasumsikan pada distribusi tertentu, dan digunakan untuk evaluasi serta melihat pada prediksi model (Efron, 1979).

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Statistika Deskriptif**

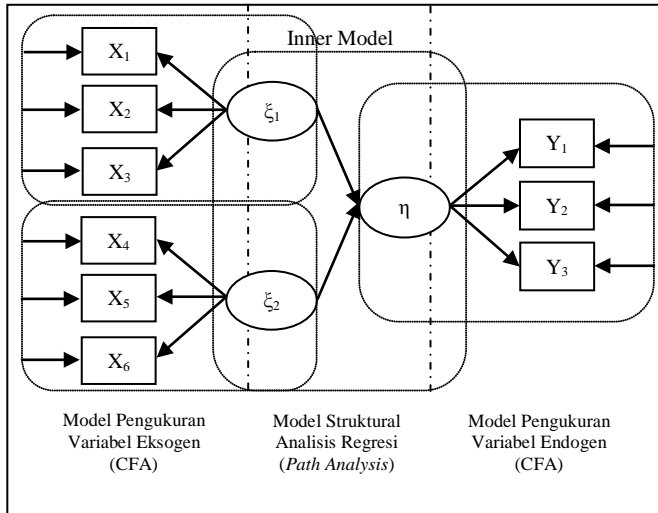
Statistik deskriptif merupakan metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna (Walpole, 1995). Selain itu, di dalam statistika deskriptif termasuk juga pengolahan yang bersifat analisa dan interpretasi data selama tidak menyangkut penarikan kesimpulan yang berlaku umum atau pembuatan generalisasi.

#### **2.2 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 (Hair et al., 2006). Banyaknya penggunaan SEM dalam berbagai cabang ilmu adalah kenyataan bahwa SEM menyediakan metode-metode yang komprehensif untuk proses kualifikasi dan pengujian teori-teori yang bersifat substansif (Rinda, 2012).

##### **2.2.1 Model – Model dalam SEM**

Bollen (1989) mendefinisikan variabel laten sebagai variabel atau faktor yang tidak dapat diukur. SEM terdiri dari dua jenis variabel laten yaitu eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah variabel bebas atau tidak dipengaruhi variabel apapun pada semua persamaan model. Sedangkan variabel endogen merupakan variabel terikat pada paling sedikit satu persamaan model atau dipengaruhi oleh variabel laten yang lain. Pada penulisan notasi variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (**ksi**) dan variabel laten endogen ditandai dengan  $\eta$  (**eta**).



**Gambar 2.1** Model Persamaan Struktural (SEM)

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa SEM terdiri dari model pengukuran dan model struktural. Model struktural menggambarkan hubungan yang ada diantara variabel-variabel laten. Dalam model ini, setiap variabel laten dimodelkan sebagai sebuah faktor yang mendasari indikator yang terkait.

### 2.2.2 Model Struktural (*Inner Models*)

*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**). Menurut Bollen (1989) model struktural untuk SEM dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\boldsymbol{\eta}_{(m \times 1)} = \mathbf{B}_{(m \times m)}\boldsymbol{\eta}_{(m \times 1)} + \boldsymbol{\Gamma}_{(m \times n)}\boldsymbol{\xi}_{(n \times 1)} + \boldsymbol{\zeta}_{(n \times 1)} \quad (2.1)$$

dimana  $\boldsymbol{\xi}_{(n \times 1)}$  adalah vektor random variabel laten eksogen yang menunjukkan variabel independensi dan  $\boldsymbol{\eta}_{(m \times 1)}$  adalah vektor random variabel laten endogen yang merupakan variabel



dependensi.  $\Gamma$  <sub>(mxn)</sub> dan  $B$  <sub>(mxn)</sub> matriks koefisien jalur (*path coefficient*). Keterangan simbol yang diperoleh, sebagai berikut :

$\boldsymbol{\eta}$ (eta)	= vektor random variabel laten endogen
$\mathbf{B}$ (beta)	= matrik koefisien pengaruh variabel laten endogen terhadap variabel laten endogen
$\Gamma$ (gamma)	= matrik koefisien pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen
$\boldsymbol{\xi}$ (xi)	= vektor random variabel laten eksogen
$\boldsymbol{\varsigma}$ (zeta)	= matrik <i>error</i> model, yaitu antara variabel laten eksogen / endogen dan variabel laten endogen

Dengan asumsi-asumsi bahwa,  $E(\boldsymbol{\eta}) = 0$ ,  $E(\boldsymbol{\xi}) = 0$ , dan  $E(\boldsymbol{\varsigma}) = 0$ , dan  $\boldsymbol{\varsigma}$  tidak berkorelasi dengan  $\boldsymbol{\xi}$ , yaitu  $cov(\boldsymbol{\varsigma}, \boldsymbol{\xi}) = 0$ . PLS didesain untuk model *recursive* maka hubungan antar variabel laten setiap variabel laten  $\boldsymbol{\eta}$  (**eta**). sering disebut *causal chain system* (hubungan berantai). Sehingga dispesifikasikan, sebagai berikut:

$$\boldsymbol{\eta}_i = \sum_{i=1, i \neq j}^J \beta_{ij} \boldsymbol{\eta}_j + \sum_{i=1}^J \gamma_{ij} \boldsymbol{\xi}_j + \boldsymbol{\zeta}_i \quad (2.2)$$

Dimana  $\beta_{ij}$  (**beta**) dan  $\gamma_{ij}$  (**gamma**) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen dan variabel laten eksogen  $\boldsymbol{\xi}_j$  (**xi**) dan  $\boldsymbol{\eta}_i$  (**eta**), dengan  $i$  adalah banyaknya variabel  $i$  adalah banyaknya variabel laten eksogen dan  $j$  adalah banyaknya variabel laten endogen, dan  $\boldsymbol{\zeta}_i$  (zeta) adalah *inner residual variable* ke- $i$ .

### 2.2.3 Model Pengukuran (*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**). Model pengukuran secara umum yaitu :

$$\mathbf{Y}_{(px1)} = \Lambda_{\mathbf{Y}(pxm)} \boldsymbol{\eta}_{(mx1)} + \boldsymbol{\varepsilon}_{(px1)} \quad (2.3)$$

$$\mathbf{X}_{(qx1)} = \Lambda_{\mathbf{X}(qxn)} \boldsymbol{\xi}_{(nx1)} + \boldsymbol{\delta}_{(qx1)} \quad (2.4)$$

Dimana  $\mathbf{Y}$  adalah vektor indikator variabel endogen berukuran  $(px1)$  dengan  $p$  adalah banyaknya variabel laten endogen, dan  $\mathbf{X}$  adalah vektor indikator variabel eksogen berukuran  $(qx1)$  dengan  $q$  adalah banyaknya variabel laten eksogen. Sedangkan  $\Lambda_{\mathbf{X}(qxn)}$  dan  $\Lambda_{\mathbf{Y}(pxm)}$  (*capital lambda*) merupakan matriks *loading factor* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan variabel indikatornya. Residual yang diukur dengan  $\varepsilon$  dan  $\delta$  dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran. Keterangan simbol yang diperoleh, sebagai berikut :

$\mathbf{X}$	= vektor indikator variabel eksogen
$\mathbf{Y}$	= vektor indikator variabel endogen
$\Lambda_{\mathbf{X}}$ ( <b>Lamda X</b> )	= matrik korelasi antara variabel eksogen dengan indikatornya
$\Lambda_{\mathbf{Y}}$ ( <b>Lamda Y</b> )	= matrik korelasi antara variabel endogen dengan indikatornya
$\boldsymbol{\delta}$	= vektor <i>measurement error</i> dari indikator variabel eksogen
$\boldsymbol{\varepsilon}$	= vektor <i>measurement error</i> dari indikator variabel endogen
$p$	= banyaknya indikator variabel endogen
$q$	= banyaknya indikator variabel eksogen
$m$	= banyaknya variabel laten endogen
$n$	= banyaknya variabel laten eksogen

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

## 2.3 Model CFA

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

$$x = \Lambda\xi + \epsilon \quad (2.5)$$

*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) merupakan metode yang digunakan untuk menguji *measurement* model (model pengukuran) yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya (Hair et al., 2013).

## 2.4 SEM Pendekatan PLS

Pada perkembangan SEM berbasis kovarians masih terdapat kelemahan berdasarkan asumsi parametrik yang harus berdistribusi normal. SEM berbasis kovarians pengambilan jumlah sampel yang digunakan harus berkisar antara 200 sampai 800 bahkan harus mempunyai sampel yang besar. *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 (Wold,1985). PLS bekerja dengan cara membuat bobot dan mencari estimasi dari semua variabel laten, berdasarkan bobot dan estimasi tersebut algoritma PLS memaksimalkan proporsi varians dari variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen untuk mendapatkan komponen skor terbaik dari variabel laten endogen untuk memprediksi hubungan variabel lanten dan variabel observasi (Sumin, 2009).

### 2.4.1 Langkah-Langkah PLS

*Partial Least Squares Modelling* merupakan model struktural yang *powerfull* sebagai tujuan prediksi sehingga pada estimasi bobot dapat menghasil skor variabel laten dari indikator yang dispesifikasikan ke dalam *outer model*. Adapun proses estimasi parameter *Partial Least Squares*, sebagai berikut.

- a. Mengestimasi bobot yang digunakan dalam menciptakan skor variabel laten
- b. Mengestimasi jalur yang menghubungkan pola model antar variabel laten dan estimasi *loading* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya.
- c. Mengestimasi rata-rata dan lokalisasi parameter pada indikator dan variabel laten.

### 2.4.2 Resampling dengan Metode Bootstraps

Metode *bootstraps* telah dikembangkan oleh Efron (1979) sebagai alat bantu dalam menangani kesalahan penggunaan distribusi normal dan penggunaannya. Metode *bootstraps* adalah membuat *pseudo data* (data bayangan) dengan menggunakan informasi dari data asli dengan memperhatikan karakteristik sehingga data *resampling* mirip dengan data asli. Metode *resampling* pada *Partial Least Squares* dengan menggunakan sampel kecil untuk menilai level signifikansi dan memperoleh kestabilan estimasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) dengan cara mencari estimasi dari *standard error* (Chin, 1998) sehingga metode ini dapat dilakukan dengan sampel kecil atau data tidak berdistribusi multivariat normal. Metode *Bootstraps standard error* dari  $\hat{\theta}$  dihitung dengan *standard deviasi* dari B replikasi, sebagai berikut.

$$s\hat{e}_B(\hat{\theta}^*) = \left\{ \frac{[\sum_{b=1}^B \hat{\theta}_{(b)}^* - \hat{\theta}_{(.)}^*]^2}{B-1} \right\}^{\frac{1}{2}} = [\widehat{\text{Var}}_{\hat{F}}(\hat{\theta}^*)]^{\frac{1}{2}} \quad (2.6)$$

Dimana  $\hat{\theta}_{(.)}^* = \sum_{b=1}^B \hat{\theta}_{(b)}^* / B$ , B adalah jumlah kumpulan *resampling* yang berukuran  $n$  dengan *replacement* dari *plug-in estimate*  $\hat{F}$ , dan  $\hat{\theta}_{(b)}^*$  adalah statistik data asli  $\hat{\theta}$  yang dihitung dari sampel ulang ke- $b$  ( $b=1,2,\dots,B$ ). Sedangkan  $s\hat{e} = (\hat{\theta})$  didefinisikan sebagai *plug-in* dari  $\hat{F}$  sebagai pengganti distribusi  $F$  yang tidak diketahui dan didefinisikan sebagai  $s\hat{e}_F = (\hat{\theta}^*)$ . Limit dari  $s\hat{e}_B(\hat{\theta}^*) = s\hat{e}_B$  dengan  $B \rightarrow \infty$  disebut sebagai taksiran *bootstraps* ideal dari  $s\hat{e}_F(\hat{\theta})$ , yaitu:

$$\lim_{B \rightarrow \infty} s\hat{e}_B(\hat{\theta}^*) = s\hat{e}_{\hat{F}}(\hat{\theta}^*) = [\widehat{\text{var}}_{\hat{F}}(\hat{\theta}^*)]^{1/2} \quad (2.7)$$

Mengestimasi *bootstrapping standard error* (Efron dan Tibshirni, 1986) sebagai berikut.

1. Menentukan B sampel independen *bootstraps*  $x^*_1, x^*_2, \dots, x^*_B$ , dimana masing-masing sampel berisi  $n$  data yang berasal dari populasi  $x$  (data asli).
2. Mengevaluasi replikasi yang ada pada masing-masing *bootstraps* dari  $\hat{\theta}$  yang sesuai untuk sampel *bootstraps*, yaitu  $\hat{\theta}^*_{(b)} = T_n(x^*_b), b = 1, 2, \dots, B$
3. Mengestimasi *standard error* berdasarkan point kedua.

### 2.4.3 Weight Relation

*Inner* dan *outer model* memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS, *weight relation* adalah bobot yang menghubungkan *inner model* dengan *outer model* untuk membentuk estimasi variabel laten eksogen dengan endogen. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi menggunakan *Partial Least Squares*, Sebagai berikut:

$$\xi_b = \sum_{k=1}^B w_{kb} X_{kb} \quad (2.8)$$

$$\eta_i = \sum_{k=1}^I w_{ki} Y_{ki} \quad (2.9)$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight-k* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten  $\xi_b$  dan  $\eta_i$ . Estimasi variabel laten adalah *linier agregat* dari indikator yang nilai *weight*-nya diperoleh dari prosedur PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer model* (Soebagjo, 2011).

## 2.5 Evaluasi Model PLS

SEM PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Hair et al., 2013). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Evaluasi model terdapat dua tahap yaitu:

### 2.5.1 Outer Model

Model pengukuran (*Outer model*) dengan tipe indikator reflektif (merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten) dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya serta *composite validity*.

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* (*component score*) dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Hair et al., 2013).

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan *item score* lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih naik dari ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Monecke dan Leisch, 2012). Berikut adalah rumus untuk menghitung AVE.

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^I \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^I \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^I \text{var}(\varepsilon_i)} \quad (2.10)$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indikator dan  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Jika semua indikator di *standardized*, maka ukuran ini sama dengan *average communalities* dalam blok. Hair (2013), menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya akan lebih konservatif bila dibandingkan dengan *composite reliability* ( $\rho_c$ ). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

*Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran, yaitu dengan *internal consistency* (Hair et al., 2013) dan *cronbach's alpha*. Sesuai *output* yang dihasilkan PLS, maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut.

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^I \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^I \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^I \text{var}(\varepsilon_i)} \quad (2.11)$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indikator dan  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Bila dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama, sehingga *cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*. Sedangkan  $\rho_c$  merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.  $\rho_c$  sebagai ukuran *internal consistence* hanyindeksa dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator (Hair et al., 2013).

### 2.5.2 Inner Model

Model struktural dievaluasi dengan  $R^2$  (koefisien determinasi) untuk variabel laten endogen, dan uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS kita mulai dengan melihat  $R^2$  untuk setiap variabel dependen. Adapun rumus  $R^2$  yang digunakan adalah.

$$R^2 = \frac{\text{JumlahKuadrat}_{\text{Regresi}}}{\text{JumlahKuadrat}_{\text{Total}}} = \frac{\sum_{i=1}^I (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2}{\sum_{i=1}^I (Y_i - \bar{Y})^2} \quad (2.12)$$

Dimana  $i$  menunjukkan indeks pada data ke- $i$ . Sementara itu, untuk jumlah kuadrat adalah perbedaan antara masing-masing pengamatan dengan pengukuran  $\bar{Y}$  yang merupakan rata-rata variabel kelompoknya.  $\hat{Y}_i$  merupakan nilai taksiran dari dugaan model yang dibentuk oleh variabel indikator berdasarkan persamaan regresi  $\hat{Y}_i = \bar{Y} + b_i X_i$ . Sehingga perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*.

Selain nilai  $R^2$ , model SEM-PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) pada model konstruktif.  $Q^2$  bertujuan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Sehingga nilai  $Q^2$  diperoleh dari persamaan berikut.

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^J (\hat{Y}_i - Y_i)^2}{\sum_{i=1}^J (Y_i - \bar{Y}_i)^2} = 1 - \frac{SSE}{SSO} \quad (2.13)$$

Dimana SSE adalah jumlah kuadrat *error* prediksi dan SSO adalah jumlah kuadrat pengamatan (observasi) yang menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  lebih besar 0, maka menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, dan sebaliknya nilai  $Q^2$  kurang dari 0 menunjukkan bahwa model tidak memiliki nilai *predictive relevance*. Sebagai rangkuman untuk evaluasi model PLS dapat dilihat pada Tabel 2.1 (Hair et al., 2013).



**Tabel 2.1** Kriteria Penilaian SEM-PLS Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi <i>Inner Model</i>	
Kriteria	Penjelasan
$R^2$ untuk variabel laten endogen	Hasil $R^2$ berkisar minimal 0,25; 0,50; dan 0,75 mengindikasikan hubungan variabel endogen sebagai dependen mempunyai hubungan lemah, cukup, dan tinggi (Hair et al., 2013).
Estimasi koefisien jalur	<p>Nilai estimasi untuk hubungan jalur antar variabel laten dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> dengan 5000 <i>resampling</i> (untuk mendapatkan estimasi <i>standard error</i>). Adapun hipotesis dan statistik ujinya adalah.</p> <p><math>H_0 : w_{pq} = 0</math>  <math>H_1 : w_{pq} \neq 0</math></p> <p><math>t - statistik = \frac{\hat{w}_{pq}}{se^* \hat{w}_{pq}}</math> (Hair et al., 2013).</p> <p>Tolak <math>H_0</math> bila <math>t - statistik \geq t_{tabel(n-1, 10\%)}</math>.</p>
$Q^2$ untuk predeksi model	<p>Nilai <math>Q^2 &gt; 0</math>, maka menunjukkan model memiliki nilai <i>predictive relevance</i>.</p> <p>Nilai <math>Q^2 &lt; 0</math>, maka menunjukkan variabel tidak memiliki nilai <i>predictive relevance</i> (Hair et al., 2013).</p>

**Tabel 2.2** Kriteria Penilaian SEM-PLS Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi <i>Outer Model</i>	
Kriteria	Penjelasan
<i>Loading factor</i>	Salah satu kriteria validitas indikator di SEM PLS. Indikator dikatakan valid bila nilai <i>loading factor</i> > 0,7 (Hair et al., 2013).
<i>Composite reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur internal consistency dan variabel laten dikatakan reliabel bila nilai <i>composite reliability</i> > 0,6 (Hair et al., 2013).
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Kriteria validitas variabel laten di SEM PLS. Variabel laten dikatakan valid bila nilai AVE > 0,5 (Hair et al., 2013).
<i>Cross loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki <i>loading factor</i> lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur, dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya (Hair et al., 2013).

## 2.6 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dikonseptualkan sebagai memiliki tiga dimensi utama afektif, kelanjutan, dan normatif (Meyer & Allen, 1997). Pada dimensi inti dari komitmen afektif yang didefinisikan oleh Mowday, Steers, dan Porter (1979), didefinisikan bahwa komitmen adalah kekuatan pengenalan individu ikut serta pada organisasi. Sehingga dapat memberikan pernyataan komitmen bahwa dalam komitmen organisasi dapat menimbulkan loyalitas dan kepekaan terhadap organisasi. Komitmen organisasi akan mendorong individu untuk melakukan jenis manajemen karier mencari seorang mentor yang berpengaruh, dan akan membantu meningkatkan karier mereka dalam organisasi (Arnold, 1997).

## **2.7 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 (Arnold, 1997). 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 (Sturges et al., 2002). Manajemen karier individu merupakan inisiatif individu untuk terlibat dalam karier dengan penempatan diri yang berorientasi internal dalam respon positif timbal balik dari organisasi yang mengarah ke pemenuhan aspek-aspek kunci dari kontrak psikologis bertujuan pengembangan karier (Sturges et al., 2002).

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 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 pada Tugas Akhir Samsul Arifin (1309100069) menggunakan metode pendekatan *SEM (Structural Equation Modelling)*. Populasi yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan di PT. “XYZ” tahun 2005 dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1** Data Jumlah Karyawan PT. “XYZ”

Satuan Organisasi	Total
Korporasi	72
Divisi PPIP	60
Divisi PJIK	59
Divisi PIA	84
Total	275

Sumber : Departemen Sumber Daya Manusia PT. “XYZ” tahun 2005

Berdasarkan Tabel 3.1 dapat diketahui banyaknya populasi adalah sebesar 275 orang, sehingga dengan menggunakan *Stratified Random Sampling* dapat ditentukan besarnya sampel yang diteliti adalah 153 orang (Arifin, 2013). *Stratified Random Sampling* dilakukan dengan mengalokasikan proposional, metode ini digunakan apabila jumlah responden dari populasi memiliki sifat yang heterogen dan berstrata (Sugiyono, 2003).

Data yang digunakan sebanyak 153 sampel dengan pengukuran 24 variabel indikator, yang terdiri dari; 5 indikator komitmen organisasi, 10 indikator manajemen karier organisasi, dan 9 manajemen karier individu. Organisasi data dalam proses penilaian pada survey Penilaian setiap pernyataan menggunakan skala likert sebagai nilai ukur kesepakatan pernyataan diwakili

oleh angka 1-5 dari tiap responden. Pada nilai bobot skor 1(Sangat Tidak Setuju), 2(Tidak Setuju), 3(Ragu-ragu), 4(Setuju), dan 5(Sangat Setuju). Adapun organisasi data yang diperoleh, sebagai berikut.

**Tabel 3.2** Organisasi Data Jawaban Kuisoner Karyawan PT. “XYZ”

No. Responden (n)	Variabel C(i,j)											
	X <sub>1</sub>				X <sub>2</sub>				Y			
	X <sub>1,1</sub>	X <sub>1,2</sub>	...	X <sub>1,j</sub>	X <sub>2,1</sub>	X <sub>2,2</sub>	...	X <sub>2,j</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	...	Y <sub>i</sub>
1	X <sub>1,1,1</sub>	X <sub>1,2,1</sub>	...	X <sub>1,j,n</sub>	X <sub>2,1,1</sub>	X <sub>2,2,1</sub>	...	X <sub>2,j,n</sub>	Y <sub>1,1</sub>	Y <sub>2,1</sub>	...	Y <sub>i,1</sub>
2	X <sub>1,1,2</sub>	X <sub>1,2,2</sub>	...	X <sub>1,j,n</sub>	X <sub>2,1,2</sub>	X <sub>2,2,2</sub>	...	X <sub>2,j,n</sub>	Y <sub>1,2</sub>	Y <sub>2,2</sub>	...	Y <sub>i,2</sub>
3	X <sub>1,1,3</sub>	X <sub>1,2,3</sub>	...	X <sub>1,j,n</sub>	X <sub>2,1,3</sub>	X <sub>2,2,3</sub>	...	X <sub>2,j,n</sub>	Y <sub>1,3</sub>	Y <sub>2,3</sub>	...	Y <sub>i,3</sub>
4	X <sub>1,1,4</sub>	X <sub>1,2,4</sub>	...	X <sub>1,j,n</sub>	X <sub>2,1,4</sub>	X <sub>2,2,4</sub>	...	X <sub>2,j,n</sub>	Y <sub>1,4</sub>	Y <sub>2,4</sub>	...	Y <sub>i,4</sub>
⋮	⋮	⋮	...	...	⋮	⋮	...	⋮	...	...	...	⋮
N	X <sub>1,1,n</sub>	X <sub>1,2,n</sub>	...	X <sub>1,j,n</sub>	X <sub>2,1,n</sub>	X <sub>2,2,n</sub>	...	X <sub>2,j,n</sub>	Y <sub>1,n</sub>	Y <sub>2,n</sub>	...	Y <sub>i,n</sub>

Berdasarkan tabel 3.2, N merupakan Jumlah sampel responden (n=153). Pada pengukurannya C<sub>ij</sub> adalah kriteria skor jawaban pada tiap variabel ke-*i* yang pengukuran indikatornya terdiri variabel X<sub>1</sub> dan variabel X<sub>2</sub>, dan variabel Y pada pernyataan dari semua kesepakatan responden dan indikator dari dimensi pada setiap urutan ke-*j*.

### 3.2 Variabel Penelitian

#### 1. Komitmen Organisasi

Indikator-indikator dalam pengukuran komitmen organisasi menggunakan variabel laten. Adapun variabel yang digunakan dalam komitmen organisasi meliputi aspek komitmen afektif, yang meliputi keterikatan emosional, pengidentifikasian, dan keterlibatan dalam organisasi. Adapun indikator-indikator dimensi afektif yang digunakan pada penelitian oleh Sturges et al. (2002), sebagai berikut.

**Tabel 3.3** Indikator Variabel Komitmen Organisasi

<b>Indikator Komitmen Organisasi (<math>\eta</math>)</b>	
<b>Dimensi Afektif</b>	
Y <sub>1</sub>	Saya merasa sebagai bagian dari keluarga PT. XYZ.
Y <sub>2</sub>	Secara emosional saya merasa terikat dengan PT. XYZ.
Y <sub>3</sub>	Saya merasa bangga mengatakan pada pihak lain bahwa saya bekerja di PT. XYZ.
Y <sub>4</sub>	Saya akan sangat bahagia jika bekerja di PT. XYZ hingga tiba masa pensiun.
Y <sub>5</sub>	Saya merasa bahwa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah saya juga.

## 2. Manajemen Karier Organisasi

Variabel manajemen karier organisasi terdapat 2 dimensi, yaitu dimensi intervensi formal dan dimensi intervensi informal dalam membentuk manajemen karier organisasi (Arnold, 1997). Dimensi intervensi formal merupakan yang pemberian perusahaan untuk membantu mengembangkan karier dan intervensi informal merupakan pemberian berimbang pada organisasi (Struge et al, 2002). Indikator-indikator pengukur, sebagai berikut.

**Tabel 3.4** Indikator Variabel Manajemen Karier Organisasi

<b>Indikator Manajemen Karier Organisasi (<math>\xi_1</math>)</b>	
<b>Dimensi Intervensi Formal</b>	
X <sub>1,1</sub>	Perusahaan sering memberikan pelatihan yang dapat mengembangkan karier saya.
X <sub>1,2</sub>	Atasan saya sering kali memperhatikan agar saya mendapat pelatihan yang saya butuhkan untuk karier saya.
X <sub>1,3</sub>	Saya seringkali mendapatkan informasi tentang hal-hal yang saya butuhkan untuk lebih mengenal organisasi (perusahaan) ini.
X <sub>1,4</sub>	Saya sering kali diberi tahu tentang rencana pengembangan dari perusahaan.

**Tabel 3.4a** Indikator Variabel Manajemen Karier Organisasi

<b>Indikator Manajemen Karier Organisasi (<math>\xi_1</math>)</b>	
<b>Dimensi Intervensi Formal</b>	
X <sub>1.5</sub>	Saya sering kali diberi pekerjaan yang dapat meningkatkan keahlian saya.
X <sub>1.6</sub>	Atasan saya sering kali memberikan respon (umpan balik/ <i>feedback</i> ) atas kinerja saya.
<b>Dimensi Intervensi Informal</b>	
X <sub>1.7</sub>	Saya sering kali diberi nasehat karier ketika saya membutuhkannya.
X <sub>1.8</sub>	Saya seringkali diperkenalkan kepada orang-orang di tempat kerja saya yang dipersiapkan untuk membantu mengembangkan karier saya.
X <sub>1.9</sub>	Saya sering kali mendapatkan bimbingan ( <i>mentoring</i> ) untuk membantu perkembangan karier saya.
X <sub>1.10</sub>	Atasan saya sering kali memperkenalkan saya ke orang-orang yang dapat membantu karier saya.

### 3. Manajemen Karier Individu

Variabel manajemen karier individu terdiri 2 dimensi, yaitu dimensi *networking behaviors* tentang hubungan karyawan dengan orang-orang pengembangan karier individu, dan dimensi *visibility behaviors* yang merupakan *reward* dari hasil kerja (Sturges et al, 2002). Indikator-indikator yang mengukur variabel manajemen karier individu dikembangkan adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.5** Indikator Variabel Manajemen Karier Individu

<b>Indikator Manajemen Karier Individu (<math>\xi_2</math>)</b>	
<b>Dimensi Networking Behaviors</b>	
X <sub>2.1</sub>	Saya sering kali diperkenalkan kepada orang-orang yang dapat mempengaruhi karier saya.
X <sub>2.2</sub>	Saya sering kali berbincang-bincang dengan <i>senior management</i> di acara sosial yang diadakan perusahaan.



**Tabel 3.5a** Indikator Variabel Manajemen Karier Individu (Lanjutan)

X <sub>2.3</sub>	Saya sering kali berusaha untuk dapat membangun kontak (komunikasi) dengan orang-orang di bagian (divisi) lain saya ingin bekerja.
X <sub>2.4</sub>	Saya sering kali berusaha agar turut dilibatkan dalam proyek berskala besar.
X <sub>2.5</sub>	Saya sering kali meminta nasehat karier dari orang-orang walaupun belum ditawarkan.
X <sub>2.6</sub>	Saya sering kali meminta masukkan ( <i>feedback</i> ) atas kinerja saya ketika tidak diberikan.
X <sub>2.7</sub>	Saya sering kali berusaha keras menerima pekerjaan (peran) baru sekalipun itu merupakan bidang baru (bukan keahlian/bidang saya).
<b>Dimensi <i>Visibility Behaviors</i></b>	
X <sub>2.8</sub>	Saya sering kali mendapatkan pujian atas pekerjaan yang telah saya lakukan.
X <sub>2.9</sub>	Saya yakin bahwa atasan saya mengetahui usaha (pekerjaan) yang telah saya lakukan.

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

Hipotesis 1 :Pengaruh Manajemen Karier Organisasi (MKO) terhadap Komitmen Organisasi (KO)

Hipotesis 2 :Pengaruh Manajemen Karier Individu (MKI) terhadap Komitmen Organisasi (KO).

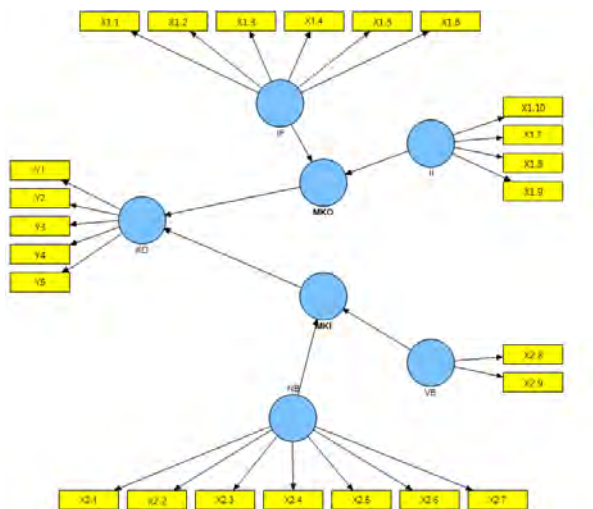
Hipotesis 3 :Pengaruh Manajemen Karier Organisasi (MKO), dan Pengaruh Manajemen Karier Individu (MKI) terhadap Komitmen Organisasi (KO).

### 3.3 Model Konseptual

Berdasarkan bentuk persamaan model terdapat dua jenis variabel laten yaitu variabel laten endogen dan variabel laten eksogen. Pada persamaan penentuannya komitmen organisasi merupakan variabel laten endogen, dan sementara itu manajemen karier organisasi serta manajemen karier individu sebagai variabel laten eksogen. Variabel laten yang sudah diperoleh akan diukur dengan

indikator-indikator dan dimensi berdasarkan *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).

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 presepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2003: 86). Alur diagram hubungan kausal antara manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi dapat dibentuk model konseptual dengan diagram *path* sebagai berikut.



**Gambar 3.1** Diagram *Path* Manajemen Karier Organisasi (MKO) dan Manajemen Karier Individu (MKI) Terhadap Komitmen Organisasi (KO) Menggunakan *Software SmartPLS ver.2.0*.

Gambar 3.1 adalah sebuah model kerangka konseptual yang dibangun. Dari model di atas terdapat 2 variabel eksogen yaitu Manajemen Karier Organisasi ( $X_1$ ) dan Manajemen Karier Individu ( $X_2$ ) serta variabel endogen yaitu Komitmen Organisasi ( $Y$ ).

### 3.4 Langkah-Langkah Analisis

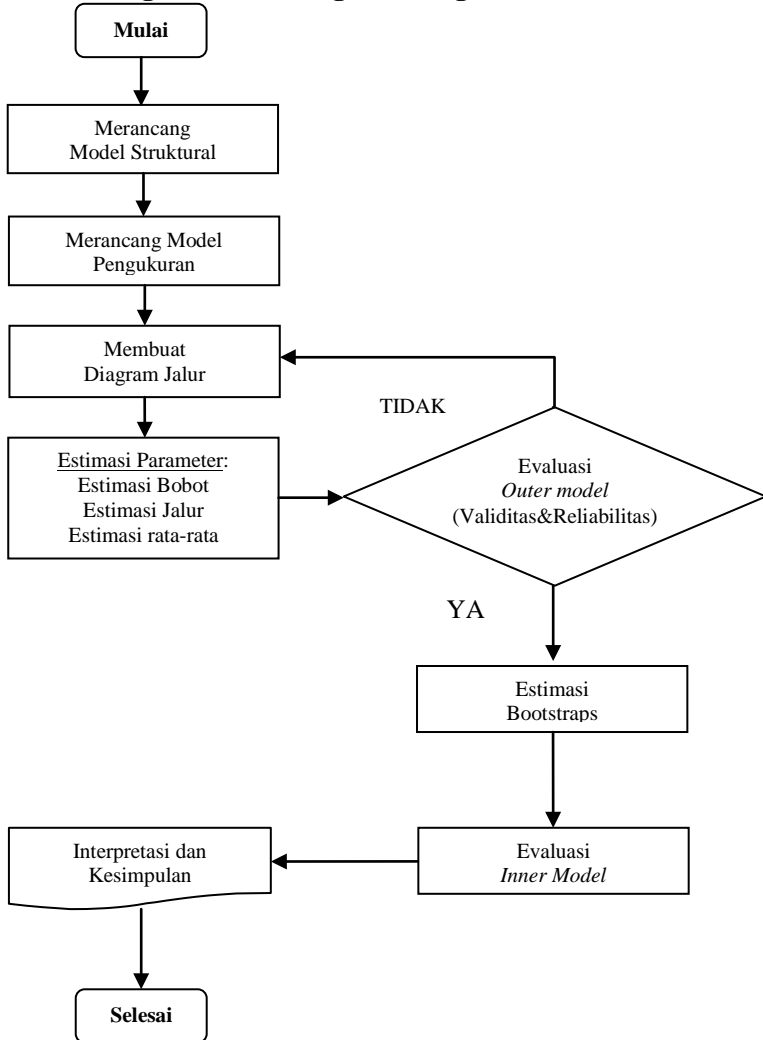
#### 3.4.1 *Structural Equation Modelling Menggunakan Partial Least Squares*

Dalam penelitian ini analisis data *Structural Equation Modelling* menggunakan estimasi *Partial Least Squares* dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS version 2.0*. *PLS* adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis komponen atau varians yang merupakan pendekatan alternatif dari model persamaan struktural (SEM) kovarians menjadi varians yang bersifat *predictive model* (Chin,1998). Berdasarkan tujuan penelitian, langkah-langkah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS) yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *SmartPLS version 2.0* sebagai berikut.

1. Mendapatkan model berbasis konsep dan teori yang dikembangkan dengan cara merancang model struktural (hubungan antara variabel laten).
2. Merancang model pengukurannya dengan cara menghubungkan antara indikator-indikator variabel dengan variabel laten.
3. Membuat diagram jalur (*path diagram*) sebagai penjabar pola hubungan antara variabel laten dengan variabel indikator-indikatornya.
4. Konversi Diagram jalur ke Model Persamaan Struktural.
5. Mengestimasi parameter, yang terdiri dari estimasi bobot, estimasi koefisien jalur, dan estimasi rata-rata. Metode estimasi dalam PLS menggunakan metode kuadrat terkecil (*Least Squares Methods/OLS*), yaitu sebagai berikut.

1. Tahap pertama menentukan estimasi pembobot (*Weight Estimasi*) untuk menetapkan skor atau menghitung data variabel laten.
2. Tahap kedua menentukan estimasi jalur (estimasi untuk *inner* dan *outer model*) yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya.
3. Tahap ketiga menentukan estimasi rata-rata dan lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten.
6. Mengestimasi *bootstrapsing standard error* (Efron dan Tibshirni, 1986) sebagai berikut.
  1. Menentukan B sampel independen *bootstraps*  $x^*_1, x^*_2, \dots, x^*_B$ , dimana masing-masing sampel berisi  $n$  data yang berasal dari populasi  $x$ (data asli).
  2. Mengevaluasi replikasi yang ada pada masing-masing *bootstraps* dari  $\hat{\theta}$  yang sesuai untuk sampel *bootstraps*, yaitu :  $\hat{\theta}^*_{(b)} = T_n(x^*_b), b = 1, 2, \dots, B$
  3. Mengestimasi *standard error* berdasarkan point kedua.
7. Menginterpretasikan *output* yang diperoleh dan menarik kesimpulan.

### 3.4.2 Diagram Alur Langkah-Langkah Analisis Data



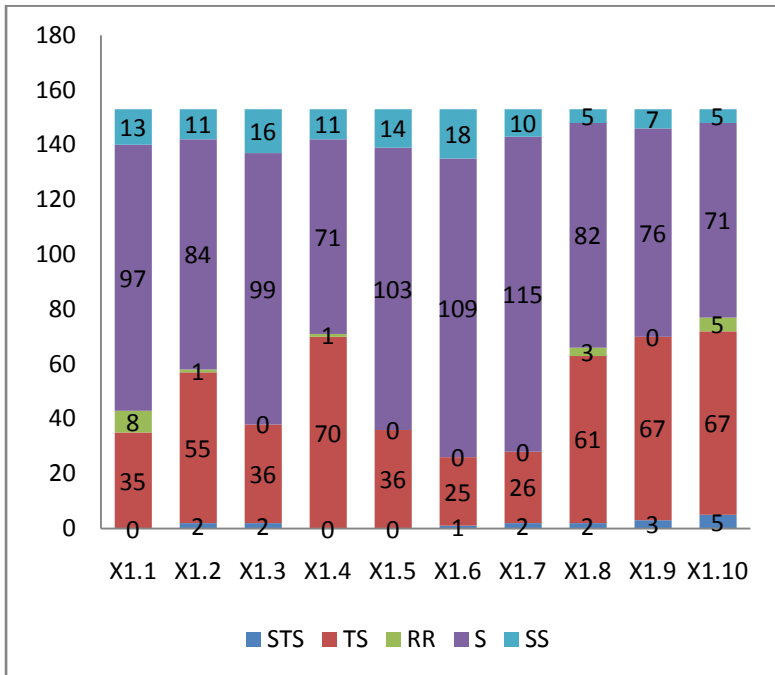
**Gambar 3.2** Diagram Alir Langkah-Langkah Analisis Data dengan SEM-PLS

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Statistika Deskriptif

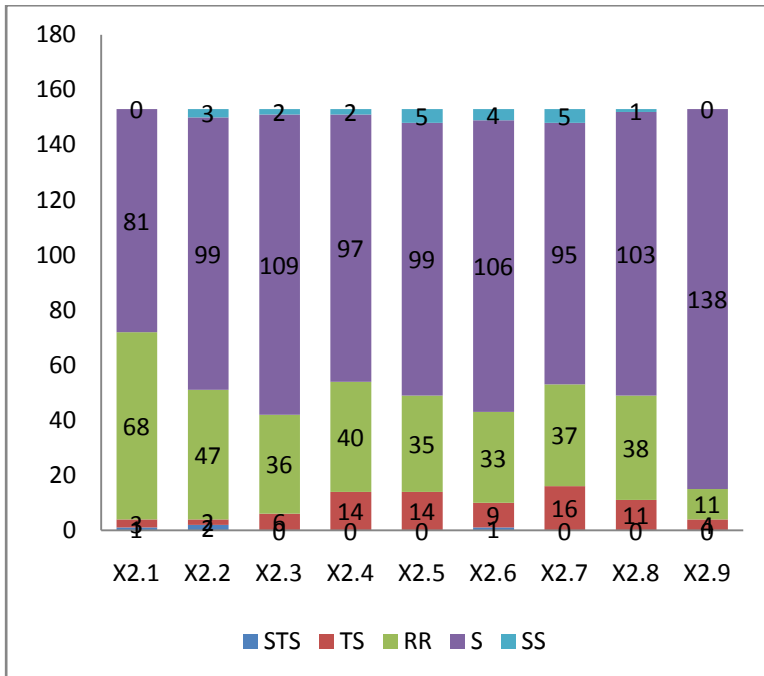
Data yang digunakan dalam analisis dan pembahasan ini adalah data hasil survey di PT. “XYZ” tahun 2005, sehingga untuk dapat dianalisis lebih lanjut maka terlebih dahulu dilakukan analisis deskriptif, sebagai berikut.



**Gambar 4.1** Jawaban Kuisioner Variabel Manajemen Karier Organisasi

Gambar 4.1 dapat diketahui deskriptif alternatif jawaban yang terpilih untuk setiap indikatornya. Pilihan 1-2 adalah alternatif jawaban sangat tidak setuju–tidak setuju, pilihan 3

adalah alternatif jawaban ragu-ragu, dan pilihan 4-5 adalah alternatif jawaban setuju–sangat setuju. Variabel yang mempunyai nilai jawaban alternatif “setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak adalah variabel indikator  $X_{1.7}$  tentang “karyawan sering kali diberi nasehat karier ketika membutuhkan”, dan sementara itu variabel indikator yang mempunyai nilai jawaban alternatif “tidak setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak adalah variabel indikator  $X_{1.4}$  tentang “karyawan sering kali diberi tahu tentang rencana pengembangan dari perusahaan”.

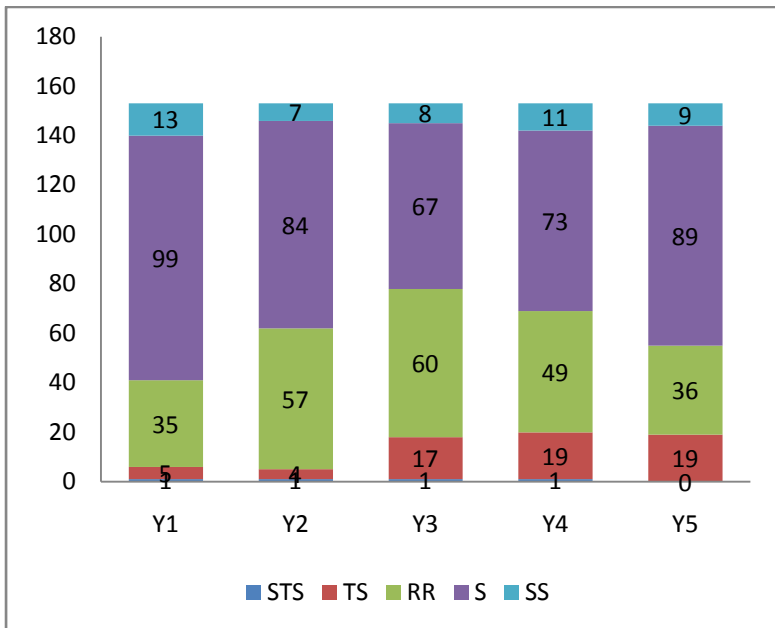


**Gambar 4.2** Jawaban Kuisioner Variabel Manajemen Karier Karyawan

Gambar 4.2 dapat diketahui deskriptif alternatif jawaban yang terpilih untuk setiap indikatornya. Pilihan 1-2 adalah



alternatif jawaban sangat tidak setuju– tidak setuju, pilihan 3 adalah alternatif jawaban ragu-ragu, dan pilihan 4-5 adalah alternatif jawaban setuju–sangat setuju. Variabel yang mempunyai nilai jawaban alternatif “setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak adalah variabel indikator  $X_{2,9}$  tentang “keyakinan karyawan bahwa atasan mengetahui usaha yang dilakukan karyawan”, dan sementara itu variabel indikator yang mempunyai nilai jawaban alternatif “tidak setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak adalah variabel indikator  $X_{2,7}$  tentang “karyawan seringkali berusaha keras menerima pekerjaan baru, sekalipun itu merupakan bidang baru”.



**Gambar 4.3** Jawaban Kuisisioner Variabel Indikator Komitmen Organisasi

Dari Gambar 4.3 dapat diketahui deskriptif alternatif jawaban yang terpilih untuk setiap indikatornya. Pilihan 1-2

adalah alternatif jawaban sangat tidak setuju– tidak setuju, pilihan 3 adalah alternatif jawaban ragu-ragu, dan pilihan 4-5 adalah alternatif jawaban setuju–sangat setuju. Variabel yang mempunyai nilai jawaban alternatif “setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak adalah variabel indikator  $Y_1$  tentang “pada karyawan merasa bagian dari organisasi”, dan sementara itu variabel indikator yang mempunyai nilai jawaban alternatif “tidak setuju” dengan frekuensi kumulatif terbanyak adalah variabel indikator  $Y_4$  tentang “karyawan akan sangat bahagia jika bekerja di PT. XYZ hingga tiba masa pensiun”.

## **4.2 Hubungan Manajemen Karier Organisasi, Manajemen Karier Karyawan dan Komitmen Organisasi**

Data hubungan manajemen karier organisasi, manajemen karier karyawan dan komitmen organisasi akan dilakukan dua pengujian terlebih dahulu, yaitu pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan indikator dan variabel laten, sebagai berikut.

### **4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

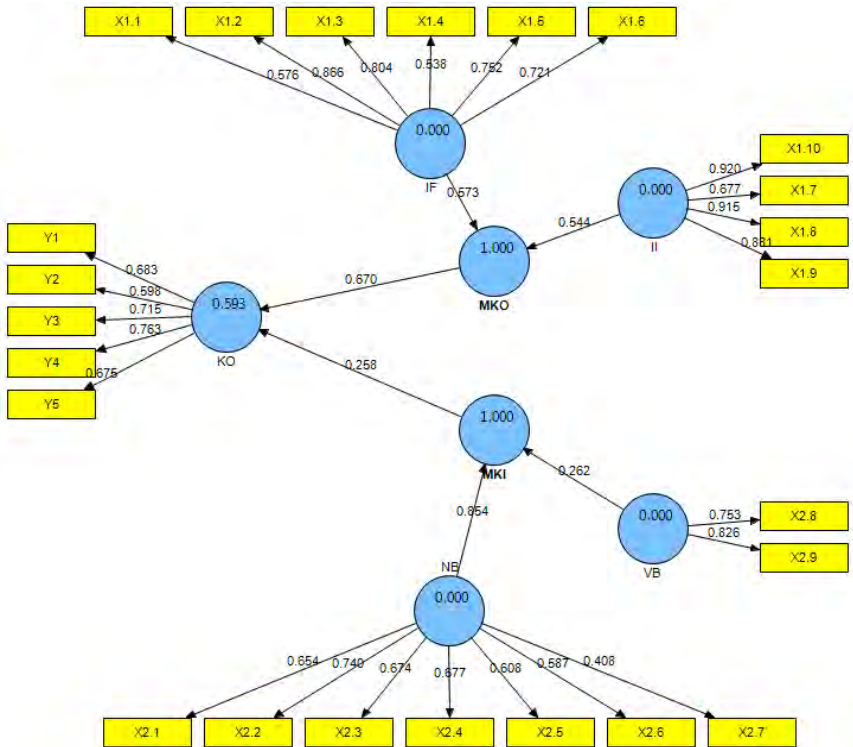
Pengujian validitas yang akan dilakukan disini ada dua macam, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar item-item instrumen/aspek pertanyaan yang diukur secara nyata dan akurat. Hipotesis yang akan digunakan untuk uji validitas 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, merujuk pada tabel 2.2 yang merupakan kriteria penilaian *outer model*. Indikator memenuhi syarat, apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 dan untuk uji validitas variabel laten, apabila nilai AVE lebih

besar dari 0,5 maka  $H_0$  ditolak yang berarti data dapat dikatakan valid. Pada uji validitas diskriminan nilai *cross loading* disetiap indikator adalah nilai yang terbesar terhadap variabel laten induknya, maka  $H_0$  ditolak yang berarti data telah valid. Berdasarkan hal tersebut, maka diperoleh *output* diagram jalur menggunakan *SmartPLS version 2.0* sebagai berikut.



**Gambar 4.4** Model dan *Output* Awal pada *SmartPLS* Versi 2.0

Gambar 4.4 adalah *output SmartPLS* berupa gambar yang akan dijadikan ukuran sebagai uji validitas karena terlihat nilai *loading factor*-nya dan menunjukkan *outer model*-nya. Berdasarkan *path* pada gambar maka uji validitas untuk manifest

sebagai variabel-variabel indikatornya dan variabel latennya secara rinci dapat ditabelkan sebagai berikut.

**Tabel 4.1** Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan *SmartPLS* Setiap Variabel Indikator dan Variabel Laten

Variabel Laten	Variabel Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan Variabel
Komitmen Organisasi	Y <sub>1</sub>	0,6826*	0,4743*	<b>Indikator Tidak Valid</b>
	Y <sub>2</sub>	0,5975*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	Y <sub>3</sub>	0,7152		Indikator Valid
	Y <sub>4</sub>	0,7627		Indikator Valid
	Y <sub>5</sub>	0,6747*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
Manajemen Karier Organisasi	X <sub>1,1</sub> (IF)	0,5759*	0,4806*	<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>1,2</sub> (IF)	0,866		Indikator Valid
	X <sub>1,3</sub> (IF)	0,8036		Indikator Valid
	X <sub>1,4</sub> (IF)	0,5379*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>1,5</sub> (IF)	0,7523		Indikator Valid
	X <sub>1,6</sub> (IF)	0,7209		Indikator Valid
	X <sub>1,7</sub> (II)	0,6769*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>1,8</sub> (II)	0,9146		Indikator Valid
	X <sub>1,9</sub> (II)	0,8807		Indikator Valid
	X <sub>1,10</sub> (II)	0,9204		Indikator Valid
Manajemen Karier Karyawan	X <sub>2,1</sub> (NB)	0,6654*	0,3479*	<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>2,2</sub> (NB)	0,7396		Indikator Valid
	X <sub>2,3</sub> (NB)	0,6743*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>2,4</sub> (NB)	0,6766*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>2,5</sub> (NB)	0,608*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>2,6</sub> (NB)	0,5674*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>2,7</sub> (NB)	0,408*		<b>Indikator Tidak Valid</b>
	X <sub>2,8</sub> (VB)	0,7528		Indikator Valid
	X <sub>2,9</sub> (VB)	0,8261		Indikator Valid

Tabel 4.1 adalah tabel yang diolah dari *output SmartPLS* agar memudahkan dalam melihat nilai *loading factor*, dan nilai AVE sebagai pengukur nilai indikator dalam kuisioner telah valid atau tidak. Variabel laten “Manajemen Karier Organisasi” (X<sub>1</sub>), “Manajemen Karier Karyawan” (X<sub>2</sub>), dan “Komitmen

Organisasi” (Y) pada tabel dapat dikatakan tidak valid, karena nilai  $AVE \leq 0,5$ . Hal tersebut, dipengaruhi oleh kontribusi nilai *loading factor* pada tiap indikator yang masih terdapat nilai *loading*  $\leq 0,70$ .

Estimasi parameter *loading factor* pada “Komitmen Organisasi” dapat menjelaskan kontribusi yang diberikan tiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *loading*  $Y_4$  memiliki nilai terbesar yaitu 0,76 yang berarti bahwa indikator  $Y_4$  reliabel untuk mengukur “Komitmen Organisasi” karyawan di PT. “XYZ”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. “XYZ” memiliki perasaan sangat bahagia apabila bekerja di PT. “XYZ” hingga tiba masa pensiun.

Namun sebaliknya, terdapat indikator “Komitmen Organisasi” yang memiliki nilai *loading factor*  $< 0,70$ . Hal ini, dapat digunakan sebagai evaluasi pada PT. “XYZ” terhadap perbaikan manajemen organisasi. Secara garis besar indikator yang tidak nyata dalam mengukur variabel “Komitmen Organisasi”, yaitu  $Y_2$  dengan nilai 0,597 yang menunjukkan secara emosional karyawan PT. “XYZ” masih belum terikat. Selain itu juga terdapat indikator lain yang perlu dievaluasi manajemen, antara lain  $Y_1$  dan  $Y_5$  dimana menjelaskan bahwa karyawan PT. “XYZ” belum mempunyai rasa yang cukup sebagai bagian dari keluarga PT. “XYZ” dan masalah yang dihadapi perusahaan belum dapat menjadi bagian yang signifikan masalah dari karyawan PT. “XYZ”.

Estimasi parameter *loading factor* pada “Manajemen Karier Organisasi” dapat menjelaskan kekuatan yang diberikan tiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *loading*  $X_{1,10}$  pada dimensi intervensi formal memiliki nilai terbesar yaitu 0,924 yang berarti bahwa indikator  $X_{1,10}$  reliabel dan nilai yang kuat untuk mengukur “Manajemen Karier Organisasi” karyawan di PT. “XYZ”. Hal ini dapat menjelaskan bahwa karyawan PT. “XYZ” sering kali diperkenalkan oleh atasannya dengan orang yang dapat membantu kariernya. Sementara itu, pada dimensi intervensi formal indikator  $X_{1,2}$  reliabel dan memiliki nilai yang

tinggi, yaitu 0,866 berarti atasan PT. “XYZ” sering kali memperhatikan karyawan agar mendapatkan pelatihan yang dibutuhkan untuk kariernya.

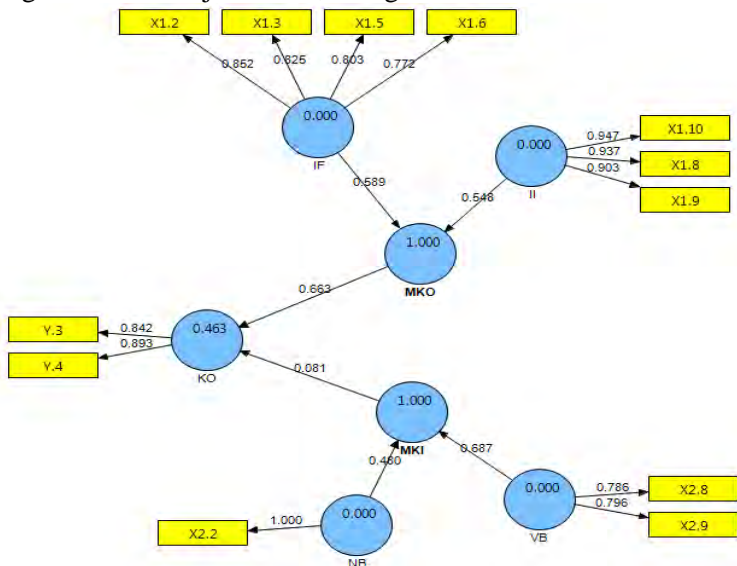
Namun sebaliknya, pada “Manajemen Karier Organisasi” nilai *loading* < 0,70 yang dapat dijadikan evaluasi oleh manajemen adalah indikator yang paling lemah kontribusinya adalah  $X_{1,4}$  pada dimensi intervensi formal dengan nilai 0,5379 yang berarti bahwa karyawan PT. “XYZ” tidak sering kali diberi tahu tentang rencana pengembangan dari perusahaan. Selain itu, terdapat indikator lain yang perlu dievaluasi dari manajemen pada karyawan, yaitu  $X_{1,1}$  pada dimensi intervensi formal dan  $X_{1,7}$  pada dimensi intervensi informal Hal ini dapat menjelaskan bahwa pada dimensi intervensi formal perusahaan kurang memberikan pelatihan yang dapat mengembangkan karier karyawan dan pada dimenensi intervensi informal karyawan kurang diberikan nasehat karier yang dibutuhkan.

Estimasi parameter *loading factor* pada “Manajemen Karier Karyawan” dapat menjelaskan kontribusi yang diberikan tiap konstruk. Nilai *loading*  $X_{2,9}$  pada dimensi *visibility behaviors* memiliki nilai terbesar yaitu 0,826 yang berarti bahwa indikator  $X_{2,9}$  reliabel dan nilai yang handal untuk mengukur “Manajemen Karier Karyawan” karyawan di PT. “XYZ”. Hal ini dapat mewakili keyakinan karyawan PT. “XYZ” bahwa atasannya mengetahui pekerjaan yang telah dilakukan. Sementara itu, pada dimensi *networking behaviors* indikator  $X_{2,2}$  reliabel dan memiliki nilai yang tinggi diantara lainnya, yaitu 0,739 berarti karyawan PT. “XYZ” sering kali berbincang-bincang dengan *senior management* di acara sosial yang diselenggarakan perusahaan.

Namun sebaliknya, pada “Manajemen Karier Karyawan” nilai *loading*<0,70 yang dapat dijadikan evaluasi oleh manajemen mempunyai indikator yang sangat banyak pada dimensi *networking behaviors*, antara lain  $X_{2,1}$ ,  $X_{2,3}$ ,  $X_{2,4}$ ,  $X_{2,5}$ ,  $X_{2,6}$ , dan  $X_{2,7}$  . Hal ini menunjukkan indikator yang paling lemah

kontribusinya adalah  $X_{2,7}$  pada dimensi dengan nilai 0,408 yang berarti bahwa karyawan PT. “XYZ” kurang berusaha keras menerima pekerjaan baru sekalipun itu merupakan bidang baru (bukan keahlian/bidanganya).

Berdasarkan uraian diatas, maka untuk memprediksi hubungan manajemen karier organisasi dan manajemen karier karyawan terhadap komitmen organisasi nilai *loading factor* yang tidak signifikan akan direduksi untuk menemukan model prediksi terbaik pada karyawan PT. “XYZ” (Hair et al., 2013). Adapun langkah yang diambil setelah mengeluarkan nilai indikator yang tidak signifikan adalah mengkontruksi ulang *patch* yang dibentuk, variabel yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 direduksi pada setiap variabel laten yang terbentuk. Adapun hasil diagram koefisien jalur baru, sebagai berikut.



**Gambar 4.5** Model dan *Output* Setelah Indikator Tidak Valid Dihilangkan pada *SmartPLS*

Gambar 4.5 adalah *output SmartPLS* berupa konstruk model dan koefisien jalur yang akan dijadikan ukuran sebagai uji validitas. 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.

Berdasarkan gambar 4.5, merujuk pada tabel 2.2 yang merupakan kriteria penilaian *outer model*. Indikator memenuhi syarat, apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 dan untuk uji validitas variabel laten, apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka  $H_0$  ditolak yang berarti data dapat dikatakan valid. Terlihat bahwa hasil *output SmartPLS* pada setiap estimasi parameternya dapat ditabelkan sbagai berikut:

**Tabel 4.2** Hasil Uji Validitas Konvergen Setelah Variabel Indikator Tidak Valid Direduksi Menggunakan *Software SmartPLS*

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	X <sub>2.2</sub> (NB)	1	0,5491	Indikator Valid
	X <sub>2.8</sub> (VB)	0,7855		Indikator Valid
	X <sub>2.9</sub> (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



Tabel 4.2 memberikan informasi nilai *loading factor*, dan nilai AVE yang diolah berdasarkan *output Smart PLS*. Pada tabel menunjukkan variabel indikator yang mempunyai nilai *loading factor* > 0,7, dan nilai AVE > 0,5 sebagai kriteria pengukuran *outer model* adalah pada variabel laten komitmen organisasi terdapat 2 variabel indikator yang valid, pada manajemen karier organisasi terdapat 7 variabel yang dinyatakan valid, dan pada manajemen karier organisasi terdapat 3 variabel yang dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa hasil uji validitas dalam mengkonstruksi ulang koefisien jalur dari setiap variabel mempunyai kesimpulan jika hasil uji validitas  $H_0$  ditolak, maka data telah valid pada nilai *loading factor* dan variabel laten telah valid pada nilai AVE.

Setelah semua data telah dinyatakan valid secara konvergen, kemudian dilakukan uji validitas diskriminan yang bertujuan untuk mengetahui indikator pada tiap variabel laten dapat dibedakan pada blok indikator yang memiliki nilai yang paling tinggi. Penilaian blok diukur menggunakan *loading factor* pada setiap dimensi indikatornya yang tepat pada variabel latennya. Pada uji validitas diskriminan, maka hipotesis yang akan digunakan untuk uji validitas ini adalah:

- $H_0$  : Item pertanyaan tidak mengukur aspek yang sama pada blok dimensi induknya.
- $H_1$  : 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  $H_0$  ditolak yang berarti data telah valid. Berdasarkan hal tersebut, maka diperoleh hasil tabel berdasarkan *output SmartPLS* diagram jalur baru sebagai berikut:

**Tabel 4.3** Hasil Uji Validitas Diskriminan Setelah Variabel Indikator Tidak Valid Dihilangkan

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	0,1367
	Y <sub>4</sub>	0,5835	0,5339	0,8926	0,1618	0,6367	0,1184	0,1501
Manajemen Karier Organisasi	X <sub>1,2</sub> (IF)	0,8523	0,3475	0,5023	0,0502	0,6931	- 0,0639	0,1179
	X <sub>1,3</sub> (IF)	0,8254	0,4378	0,4674	- 0,0653	0,7241	- 0,1595	0,0154
	X <sub>1,5</sub> (IF)	0,8026	0,4658	0,5393	0,1045	0,7292	- 0,0394	0,1775
	X <sub>1,6</sub> (IF)	0,7722	0,5137	0,5347	0,0751	0,7379	- 0,0043	0,1103
	X <sub>1,8</sub> (II)	0,523	0,9368	0,5031	0,1876	0,8208	0,1493	0,1659
	X <sub>1,9</sub> (II)	0,4806	0,9034	0,5414	0,2036	0,7802	0,1477	0,1898
	X <sub>1,10</sub> (II)	0,5138	0,9466	0,5052	0,2405	0,8216	0,1631	0,2338
Manajemen Karier Karyawan	X <sub>2,2</sub> (NB)	- 0,0818	0,1651	0,1431	0,7907	0,0429	0,1	0,4529
	X <sub>2,8</sub> (VB)	0,0303	0,0266	0,022	0,7067	0,0326	0,3615	0,7855
	X <sub>2,9</sub> (VB)	0,1731	0,3049	0,2376	0,7228	0,27	0,3549	0,7962

Tabel 4.3 memberi informasi uji validitas diskriminan nilai *cross loading* pada setiap indikator mempunyai nilai terbesar pada konstruksya dan tidak ada berhubungan terhadap variabel laten konstruk lainnya, maka  $H_0$  ditolak yang berarti data telah valid.

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.

$H_0$  : Hasil pengukuran tidak konsisten terhadap teori

$H_1$  : Hasil pengukuran konsisten terhadap teori

Untuk uji reliabilitas ini, statistik ujinya menggunakan *composite reliability* ( $\rho_c$ ).  $H_0$  akan ditolak bila nilai  $\rho_c$  lebih besar dari 0,6. Dengan bantuan *software SmartPLS* maka hasil analisisnya adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.4** Hasil Uji Reliabilitas Terhadap Variabel Laten

Variabel Laten	Composite Reliability
Komitmen Organisasi	<b>0,8587</b>
Manajemen Karier Karyawan	<b>0,7847</b>
Manajemen Karier Organisasi	<b>0,9048</b>

Tabel 4.4 untuk nilai *composite reliability* variabel komitmen organisasi, manajemen karier organisasi, dan manajemen karier karyawan 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 (Hair et al., 2013).

#### 4.2.2 Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi (Model Struktural)

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas kemudian menganalisis pengaruh antar variabel laten. Variabel laten yang akan dianalisis pada bagian ini adalah manajemen karier organisasi dan manajemen karier karyawan. Pengujian hipotesis *direct effects* dilakukan dengan cara membandingkan t-statistik dan t-tabel serta melihat koefisien jalurnya untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel laten. Hipotesis yang akan digunakan untuk uji hipotesis *direct effects* 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 *direct effects* 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>. Maka akan didapatkan hasil nilai sebagai berikut.

**Tabel 4.5** Hasil Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Karyawan

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

Tabel 4.5 merupakan hasil dari prosedur *bootstrap* dapat diinterpretasikan melalui koefisien jalur pada *original sample*. Berikut adalah *inner model* yang terbentuk dengan bantuan *software SmartPLS*. Berdasarkan perhitungan t-statistik yang telah dibandingkan dengan t-tabel<sub>(152,10%)</sub>, hasilnya dapat dilihat ada Tabel 4.5, 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. Berdasarkan tabel, menunjukkan hubungan variabel laten Manajemen Karier Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai estimasi parameter  $\gamma_1$  dengan koefisien jalur sebesar 0,663 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 17,822 yang berarti bahwa Manajemen Karier Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan di PT. “XYZ”. 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 setiap Komitmen Organisasi karyawan 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 persamaan Manajemen Karier Karyawan terhadap Komitmen Organisasi berdasarkan tabel 4.5, maka diperoleh dari nilai estimasi parameter  $\gamma_2$  berdasarkan koefisien jalur yaitu sebesar 0,0813 dengan  $t_{hitung}$  1,7342 yang berarti bahwa Manajemen Karier Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan di PT. “XYZ”. Jika dilihat dari besar koefisien maka pengaruh Manajemen Karier Organisasi lebih besar daripada pengaruh Manajemen Karier Karyawan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini berarti bahwa Manajemen Karier Karyawan karyawan di PT. “XYZ” yang kurang baik. Model hubungan Manajemen Karier Karyawan terhadap Komitmen Organisasi yang distandarisasikan adalah sebagai berikut.

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0,0813 \text{ MKI} + \zeta_2$$

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

Pengukuran evaluasi bentuk model struktural pada setiap variabel laten, mempunyai kriteria penilaian berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan *relevance predictive* ( $Q^2$ ). Maka didapatkan hasil berikut.

**Tabel 4.6** Kriteria *Inner Model* Pada Variabel Laten

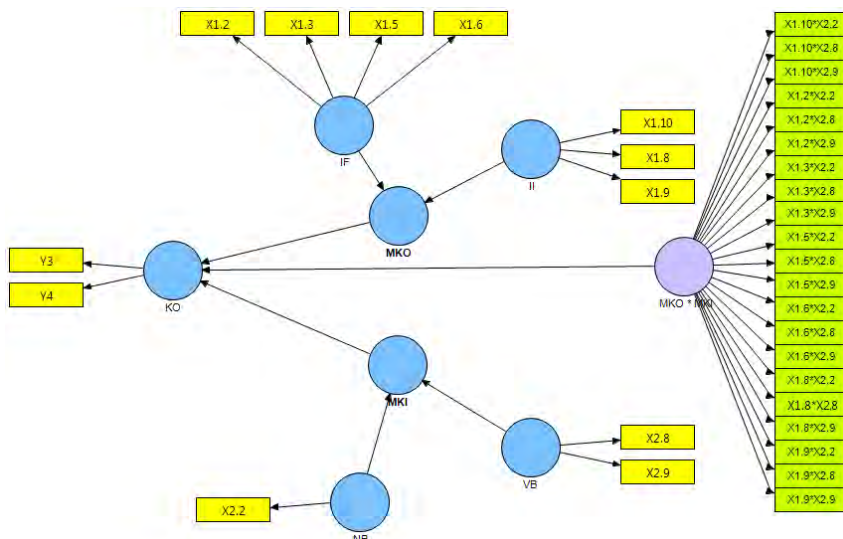
Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO	R-Square
<b>KO</b>	306	200.19035	0.345783	0.463281
<b>MKI</b>	459	206.84358	0.54936	0.999905
<b>MKO</b>	1071	453.03851	0.576995	0.999974

Berdasarkan tabel 4.6, 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”, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada pada variabel penelitian ini. Maka pada perusahaan akan menyebabkan manajemen organisasi yang tidak stabil terhadap komitmen organisasi

Untuk 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  $Q^2 > 0$  (Hair et al., 2013). 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.

#### **4.2.3 Pembentukan Variabel Moderator Antara Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Karyawan**

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas data, maka dilanjutkan dengan pembentukan/membuat variabel moderator. Variabel moderator adalah variabel dari hasil interaksi antara manajemen karier karyawan 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. Dengan bantuan *software SmartPLS* maka hasil secara bergambarnya adalah sebagai berikut.



**Gambar 4.6** Model Kerangka Konseptual Setelah Dibentuk Variabel Moderator

Gambar 4.6 merupakan sebuah model yang dibangun dengan bantuan *software SmartPLS* dan merupakan pengembangan model dengan mengembangkan hasil interaksi antara Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Karyawan terhadap Komitmen Organisasi. Lingkaran atau elips yang baru (MKO\*MKI) adalah variabel moderator/interaksi dan persegi panjang yang berwarna hijau adalah indikator dari variabel moderator. Melalui model konseptual ini akan dicari nilai *loading factor* dan *standart error* untuk ditransformasi kedalam sebuah model persamaan.

Indikator-indikator yang dianalisis pada bagian ini adalah manajemen karier organisasi dan manajemen karier karyawan serta interaksi dari manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi. Pengujian hipotesis pada tiap indikator dilakukan dengan cara membandingkan t-statistik dan t-tabel serta melihat koefisien jalurnya untuk

mengetahui besarnya. Hipotesis yang akan digunakan untuk uji hipotesis pada setiap variabel indikatornya, sebagai berikut:

$H_0$  : Variabel indikator tidak ada pengaruh signifikan secara langsung

$H_1$  : Variabel indikator 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>(1,6547). Maka akan didapatkan hasil nilai sebagai berikut.

**Tabel 4.7** Nilai *Loading Factor* dan *Standard Error* dari Variabel Moderator

<b>Variabel Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>
Y <sub>3</sub>	0,8445	0,0384	21.9927
Y <sub>4</sub>	0,8902	0,018	49.4088
X <sub>1.2</sub>	0,8523	0,0186	45.7784
X <sub>1.3</sub>	0,8254	0,0306	26.9475
X <sub>1.5</sub>	0,8026	0,0302	26.5928
X <sub>1.6</sub>	0,7722	0,034	22.7217
X <sub>1.8</sub>	0,9368	0,0122	77.0803
X <sub>1.9</sub>	0,9034	0,0196	46.0747
X <sub>1.10</sub>	0,9466	0,0095	100,0257
X <sub>2.2</sub>	█	█	█
X <sub>2.8</sub>	0,7856	0,048	16.3679
X <sub>2.9</sub>	0,7962	0,1391	5.7239
X <sub>1.2</sub> *X <sub>2.2</sub>	0,7748	0,029	26.7224
X <sub>1.2</sub> *X <sub>2.8</sub>	0,7094	0,0339	20,9336
X <sub>1.2</sub> *X <sub>2.9</sub>	0,7417	0,0313	23.6656
X <sub>1.3</sub> *X <sub>2.2</sub>	0,7737	0,0321	24.1339
X <sub>1.3</sub> *X <sub>2.8</sub>	0,721	0,0364	19.7949



**Tabel 4.7a** Nilai *Loading Factor* dan *Standard Error* dari Variabel Moderator (Lanjutan)

<b>Variabel Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>
X <sub>1.3</sub> *X <sub>2.9</sub>	0,7356	0,0337	21.8052
X <sub>1.5</sub> *X <sub>2.2</sub>	0,7649	0,0328	23.3252
X <sub>1.5</sub> *X <sub>2.8</sub>	0,7131	0,0397	17.9555
X <sub>1.5</sub> *X <sub>2.9</sub>	0,7315	0,0397	18.4378
X <sub>1.6</sub> *X <sub>2.2</sub>	0,7566	0,033	22.9529
X <sub>1.6</sub> *X <sub>2.8</sub>	0,7325	0,0356	20,5581
X <sub>1.6</sub> *X <sub>2.9</sub>	0,7536	0,0324	23.244
X <sub>1.8</sub> *X <sub>2.2</sub>	0,8063	0,0249	32.349
X <sub>1.8</sub> *X <sub>2.8</sub>	0,8248	0,0229	35.9896
X <sub>1.8</sub> *X <sub>2.9</sub>	0,8131	0,0237	34.3296
X <sub>1.9</sub> *X <sub>2.2</sub>	0,7703	0,0303	25.4063
X <sub>1.9</sub> *X <sub>2.8</sub>	0,7954	0,0291	27.3358
X <sub>1.9</sub> *X <sub>2.9</sub>	0,7696	0,0307	25.1038
X <sub>1.10</sub> *X <sub>2.2</sub>	0,8132	0,0262	31.053
X <sub>1.10</sub> *X <sub>2.8</sub>	0,8221	0,0246	33.4424
X <sub>1.10</sub> *X <sub>2.9</sub>	0,817	0,0251	32.495

Tabel 4.7 adalah tabel yang diolah dari *output SmartPLS* yang akan digunakan untuk membuat model pengukuran atau disebut *outer model*. Pada indikator X<sub>2.2</sub> nilai t<sub>hitung</sub> setelah dilakukan *bootstraps* dengan 5000 *samples* dan *cases* 200 menghasilkan satu variabel dengan nilai t-statistik < t-tabel (1,6547), maka uji hipotesis gagal tolak H<sub>0</sub> pada indikatro tersebut yang berarti tidak signifikan berdasarkan nilai t-statistik. Hal tersebut, dikarenakan pada indikator X<sub>2.2</sub> merupakan *single-item construct*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT. “XYZ” sering kali berbincang-bincang dengan *senior*

*management* di acara sosial yang diadakan perusahaan masih dikategorikan *bias/tidak nyata*, jika tidak ada kegiatan yang saling berhubungan dengan indikator lainnya pada dimensinya.

Setelah diperoleh nilai yang terbentuk dari *loading factor* sebagai lambda ( $\lambda$ ) dan *standard error* pada variabel endogen untuk tiap indikator ( $\varepsilon$ ) serta *standard error* pada variabel eksogen untuk tiap indikator ( $\delta$ ). Berdasarkan persamaan model yang merujuk pada persamaan (2.3) dan (2.4) maka didapatkan model, sebagai berikut:

**Tabel 4.8** *Outer Model* Yang Terbentuk Berdasarkan Variabel Moderator

No	<i>Outer Model</i>	<i>Outer Model Riil</i>
1	$Y_3 = \lambda_{y3}\eta_3 + \varepsilon_3$	$Y_3 = 0.8445\eta_3 + 0.0384$
2	$Y_4 = \lambda_{y4}\eta_4 + \varepsilon_4$	$Y_4 = 0.8902\eta_4 + 0.018$
3	$X_{1,2} = \lambda_{x,1,2}\xi_{1,2} + \delta_{x,1,2}$	$X_{1,2} = 0.8523\xi_{1,2} + 0.0186$
4	$X_{1,3} = \lambda_{x,1,3}\xi_{1,3} + \delta_{x,1,3}$	$X_{1,3} = 0.8254\xi_{1,3} + 0.0306$
5	$X_{1,5} = \lambda_{x,1,5}\xi_{1,5} + \delta_{x,1,5}$	$X_{1,5} = 0.8026\xi_{1,5} + 0.0302$
6	$X_{1,6} = \lambda_{x,1,6}\xi_{1,6} + \delta_{x,1,6}$	$X_{1,6} = 0.7722\xi_{1,6} + 0.034$
7	$X_{1,8} = \lambda_{x,1,8}\xi_{1,8} + \delta_{x,1,8}$	$X_{1,8} = 0.9368\xi_{1,8} + 0.0122$
8	$X_{1,9} = \lambda_{x,1,9}\xi_{1,9} + \delta_{x,1,9}$	$X_{1,9} = 0.9034\xi_{1,9} + 0.0196$
9	$X_{1,10} = \lambda_{x,1,10}\xi_{1,10} + \delta_{x,1,10}$	$X_{1,10} = 0.9466\xi_{1,10} + 0.0095$
10	$X_{2,8} = \lambda_{x,2,8}\xi_{2,8} + \delta_{x,2,8}$	$X_{2,8} = 0.7856\xi_{2,8} + 0.048$
11	$X_{2,9} = \lambda_{x,2,9}\xi_{2,9} + \delta_{x,2,9}$	$X_{2,9} = 0.7962\xi_{2,9} + 0.01391$
12	$\lambda_{x1,2,x2,2}X_{1,2} * X_{2,2} + \delta_{x1,2,x2,2}$	$X_{1,2} * X_{2,2} = 0.7748X_{1,2} * X_{2,2} + 0.0291$
13	$\lambda_{x1,2,x2,8}X_{1,2} * X_{2,8} + \delta_{x1,2,x2,8}$	$X_{1,2} * X_{2,8} = 0.7094X_{1,2} * X_{2,8} + 0.0339$
14	$\lambda_{x1,2,x2,9}X_{1,2} * X_{2,9} + \delta_{x1,2,x2,9}$	$X_{1,2} * X_{2,9} = 0.7417X_{1,2} * X_{2,9} + 0.0313$
15	$\lambda_{x1,3,x2,2}X_{1,3} * X_{2,2} + \delta_{x1,3,x2,2}$	$X_{1,3} * X_{2,2} = 0.7737X_{1,3} * X_{2,2} + 0.0321$

**Tabel 4.8a** *Outer Model* Yang Terbentuk Berdasarkan Variabel Moderator (lanjutan)

No	<i>Outer Model</i>	<i>Outer Model Riil</i>
16	$\lambda_{x1.3,x2.8} X_{1.3} * X_{2.8} + \delta_{x1.3,x2.8}$	$X_{1.3} * X_{2.8} = 0.721X_{1.3} * X_{2.8} + 0.0364$
17	$\lambda_{x1.3,x2.9} X_{1.3} * X_{2.9} + \delta_{x1.3,x2.9}$	$X_{1.3} * X_{2.9} = 0.7356X_{1.3} * X_{2.9} + 0.0337$
18	$\lambda_{x1.5,x2.2} X_{1.5} * X_{2.2} + \delta_{x1.5,x2.2}$	$X_{1.5} * X_{2.2} = 0.7649X_{1.5} * X_{2.2} + 0.0328$
19	$\lambda_{x1.5,x2.8} X_{1.5} * X_{2.8} + \delta_{x1.5,x2.8}$	$X_{1.5} * X_{2.8} = 0.7131X_{1.5} * X_{2.8} + 0.0397$
20	$\lambda_{x1.5,x2.9} X_{1.5} * X_{2.9} + \delta_{x1.5,x2.9}$	$X_{1.5} * X_{2.9} = 0.7315X_{1.3} * X_{2.9} + 0.0397$
21	$\lambda_{x1.6,x2.2} X_{1.6} * X_{2.2} + \delta_{x1.6,x2.2}$	$X_{1.6} * X_{2.2} = 0.7566X_{1.6} * X_{2.2} + 0.033$
22	$\lambda_{x1.6,x2.8} X_{1.6} * X_{2.8} + \delta_{x1.6,x2.8}$	$X_{1.6} * X_{2.8} = 0.7325X_{1.6} * X_{2.8} + 0.0356$
23	$\lambda_{x1.6,x2.9} X_{1.6} * X_{2.9} + \delta_{x1.6,x2.9}$	$X_{1.6} * X_{2.9} = 0.7536X_{1.6} * X_{2.9} + 0.0324$
24	$\lambda_{x1.8,x2.2} X_{1.8} * X_{2.2} + \delta_{x1.8,x2.2}$	$X_{1.8} * X_{2.2} = 0.8063X_{1.8} * X_{2.2} + 0.0249$
24	$\lambda_{x1.8,x2.8} X_{1.8} * X_{2.8} + \delta_{x1.8,x2.8}$	$X_{1.8} * X_{2.8} = 0.8248X_{1.8} * X_{2.8} + 0.0229$
25	$\lambda_{x1.8,x2.9} X_{1.9} * X_{2.8} + \delta_{x1.8,x2.9}$	$X_{1.8} * X_{2.9} = 0.8131X_{1.8} * X_{2.9} + 0.0237$
27	$\lambda_{x1.9,x2.8} X_{1.9} * X_{2.8} + \delta_{x1.9,x2.8}$	$X_{1.9} * X_{2.8} = 0.7954X_{1.9} * X_{2.8} + 0.0291$
28	$\lambda_{x1.9,x2.9} X_{1.9} * X_{2.9} + \delta_{x1.9,x2.9}$	$X_{1.9} * X_{2.9} = 0.7696X_{1.9} * X_{2.9} + 0.0307$
29	$\lambda_{x1.10,x2.2} X_{1.10} * X_{2.2} + \delta_{x1.10,x2.2}$	$X_{1.10} * X_{2.2} = 0.8132X_{1.10} * X_{2.2} + 0.026$
30	$\lambda_{x1.10,x2.8} X_{1.10} * X_{2.8} + \delta_{x1.10,x2.8}$	$X_{1.10} * X_{2.8} = 0.8221X_{1.10} * X_{2.8} + 0.024$
31	$\lambda_{x1.10,x2.9} X_{1.10} * X_{2.9} + \delta_{x1.10,x2.9}$	$X_{1.10} * X_{2.9} = 0.817X_{1.10} * X_{2.9} + 0.025$

Tabel 4.8 adalah tabel bentuk persamaan dari *outer model*. Kolom pertama yaitu kolom *outer model* yang masih dalam 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 Karyawan (MKI).

#### **4.2.4 Uji Hipotesis Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Menggunakan Moderator**

Membuat 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 karyawan terhadap komitmen organisasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan t-statistik dan t-tabel serta melihat koefisien jalurnya yang dengan metode *bootstraps* untuk mengetahui besarnya pengaruh manajemen karier organisasi antara manajemen karier karyawan terhadap komitmen organisasi. 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 4.9** Hasil *Bootstraps* dengan Menggunakan Variabel Moderator

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

Tabel 4.9 adalah tabel yang diolah dari *output SmartPLS*. Berdasarkan perhitungan t-statistik yang telah dibandingkan dengan t-tabel<sub>(152,10%)</sub>, hasilnya dapat dilihat ada Tabel 4.9, 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 karyawan PT. “XYZ” dengan Manajemen Karier Karyawannya karyawan PT. “XYZ” terhadap Komitmen Organisasi PT. “XYZ”.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

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

1. Hasil analisis *bar chart* menunjukkan bahwa karakteristik frekuensi jawaban “setuju” terbanyak pada variabel laten/pengukuran manajemen karier organisasi adalah variabel indikator  $X_{1,7}$ , yang berarti karyawan PT. “XYZ” sering kali diberi nasehat karier ketika membutuhkannya, dan pada variabel laten/pengukurannya manajemen karier individu pada variabel indikator  $X_{2,9}$  tentang keyakinan karyawan PT.”XYZ” bahwa atasan mengetahui pekerjaan yang dilakukan karyawan serta pada komitmen organisasi pada variabel indikator  $Y_1$ , yang berarti pada karyawan PT. “XYZ” merasa bagian dari keluarga PT. “XYZ”.
2. Hasil analisis *Confirmatory Factor Analysis*, setiap indikator telah valid dan reliabel dalam mengukur variabel latennya.
  - a. Nilai indikator yang memiliki kontribusi terbesar dalam mengukur variabel “Komitmen Organisasi” adalah karyawan di PT. “XYZ” memiliki perasaan sangat bahagia apabila bekerja di PT. “XYZ” hingga tiba masa pensiun, akan tetapi pada refleksif komitmen organisasi karyawan PT. “XYZ” masih kurang merasa bagian keluarga, secara emosional dan masalah yang dihadapi perusahaan belum menjadi bagian dari masalah karyawan PT. “XYZ” sehingga perlu adanya peningkatan *Science Of Belong (SOB)* pada karyawan.
  - b. Nilai indikator yang memiliki nilai yang kuat untuk mengukur “Manajemen Karier Organisasi” karyawan di

- PT. “XYZ” adalah karyawan PT.”XYZ” sering kali diperkenalkan oleh atasannya dengan orang yang dapat membantu kariernya, akan tetapi pada refleksif manajemen karier organisasi karyawan PT. “XYZ” menunjukkan kurangnya pelatihan, pemberitahuan pengembangan dan nasehat dari perusahaan.
- c. Nilai indikator yang memiliki nilai yang kuat untuk mengukur pada “Manajemen Karier Individu” yaitu keyakinan karyawan PT.”XYZ” bahwa atasannya mengetahui pekerjaan yang telah dilakukan akan tetapi pada dimensi *networking behaviors* refleksif manajemen karier individu pada karyawan PT. “XYZ” kurangnya pengenalan lingkungan perusahaan, interaksi antar karyawan, dan meminta *feedback* sebagai evaluasi diri serta kurang berusaha keras menerima pekerjaan baru yang bukan bidangnya.
  - d. Hasil uji validitas secara diskriman melalui nilai *cross loading* dikatakan valid dan tiap indikator tidak memiliki blok dengan konstruk lainnya.
  - e. Variabel laten komitmen organisasi, manajemen karier organisasi, dan manajemen karier individu menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam kuisioner sudah reliabel atau hasil pengukuran relatif konsisten.
3. Hasil analisis antar variabel laten Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan di PT. “XYZ”. Jika dilihat dari nilai koefisien jalur pada evaluasi struktural menggunakan metode *bootstraps* 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 refleksif diperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,3458 berarti model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang baik.

4. Hasil analisis hubungan interaksi antar variabel laten Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu dengan variabel moderating terhadap Komitmen Organisasi tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai estimasi *bootstraps* Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal tersebut didukung melalui pembentukan variabel moderasi (MKO\*MKI) terhadap Komitmen Organisasi pada PT “XYZ”.

## 5.2 Saran

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. Pengembangan pola tersebut akan menciptakan loyalitas pada karyawan dan mewujudkan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan perusahaan yang terlibat langsung. Selain itu, upaya yang dilakukan 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.

Saran untuk peneliti selanjutnya, metode *bootstraps* pada *SmartPLS* versi 2.0 belum bisa memberikan estimasi yang handal dan teliti dikarenakan SEM pendekatan PLS masih berbasis varians (non parametrik) tidak berdasarkan asimtotik. Jika perlu, maka harus digunakan SEM berbasis pendekatan distribusi (SEM-Bayesian) agar lebih teliti dan handal serta dapat ditambahkan data terbaru dan indikator-indikator yang signifikan terkait permasalahan manajemen karier serta komitmen organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim 1. 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>
- 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
- Arnold, J. 1997. *Managing Careers Into The 21st Century*. London: Paul Chapman.
- Baron, R.A., & Greenberg, J. 1990, *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Edition. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural Equation with Latent Variables*, Dept. Of Sociology The University of North Carolina, Chapel Hill North Carolina.
- Chin, W. 1998. *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling*. Marcoulides: Modern Methods for Bussiness Research.
- Dessler, G. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Efron, B. 1979. Bootstraps methods: another Look at the Jeckknife. *annals of Statistics* , 7, 1-26
- Efron, B. & Tibshirini, R. 1986. *Bootstraps Methods for Standard Error, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy*. *Statistical Science* , 1, 54-77.

- Hair, Jr., B. Black, B. Babin, R. E. Anderson, dan R. L., Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6th edition, Prentice Hall.
- 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.
- 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.
- Nariswari, R. 2012. Analisis Pengaruh Kualitas Layanan, Kepercayaan, dan Kepuasan terhadap Loyalitas Pelanggan *Flexi Mobile Broadband* di wilayah Surabaya dengan Pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) Bayesian. Tugas Akhir : FMIPA ITS
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit PT Prenhallindo.
- Simaremare, R. J. 2006. Analisis Pengaruh Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Tingkat Pengangguran Di Indonesia: Aplikasi hukum okun. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Soebagjo, Tulus. 2011. Pengembangan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan Partial Least Square (PLS). Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- 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.

- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-5. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sumin. 2009. *Pemodelan Persamaan Struktural Untuk Sampel Kecil Menggunakan Metode Bootstrap Pada Partial Least Square*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Walpole, R E. 1997. *Pengantar Metode Statistika*, Edisi Ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wold, H. 1985. Partial Least Squares, In S Kotz & N.L Johson (Eds). *Encyclopedia Statistical Sciences* , vol 8 (pp. 587-599).
- Yuliawan, T.P., & Himam, F. 2007. *The Grasshopper Phenomenon: Studi Kasus Terhadap Profesional yang Sering Berpindah-Pindah Pekerjaan*. *Jurnal Psikologi*, 34(1), 76-88.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Eko Budi Srilaksono merupakan putra dari pasangan Bambang Eko Miharso dan Mekarsari Sri Wiludjeng. Penulis lahir di Surabaya, pada tanggal 23 Mei 1990. Pendidikan formal yang ditempuh penulis adalah SDN Krembangan Utara II/57 Surabaya, SMPN 7 Surabaya, dan SMAN 8 Surabaya. Sejak duduk di tingkat SD-SMA penulis sering aktif dalam kegiatan organisasi mulai dari PRAMUKA, PKS (Patroli Keamanan Sekolah), OSIS dan Karang Taruna. Penulis lulus SMA pada tahun 2008, Setelah lulus SMA penulis sempat melanjutkan studinya di Jurusan Pend. Matematika, UNIPA, Surabaya selama 1,5 tahun. Pada tahun 2009 penulis pindah kampus karena diterima melalui jalur SNMPTN di Jurusan Statistika, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Pada tahun 2014 penulis lulus S1 dengan Tugas Akhirnya yang berjudul **“Analisis Pengaruh Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Menggunakan Pendekatan *Structural Equation Modelling* dengan *Partial Least Squares*. (Studi kasus PT” XYZ)”**”. Selama masa studi S-1, penulis aktif dalam berbagai kegiatan di kampus serta menjadi anggota Badan Eksekutif Mahasiswa tingkat Fakultas (BEM FMIPA-ITS) di tahun 2010, Koor. Komisi Umum, Dewan Perwakilan Mahasiswa tingkat Kampus (DPM-ITS) ditahun 2011 dan Kepanitian Kaderisasi tingkat Jurusan (BCS) & Fakultas (MiU) di tahun 2010-2012 serta kepanitian PIMITS 13-14 di tahun 2010-2011. Selain kuliah penulis juga mengaplikasikan ilmu terapan

statistika pada dunia kerja yaitu sebagai surveyor tentang *Product Acceptance* MPM-HONDA di tahun 2011, surveyor Saqifa Inst. tentang *Public Concern* Kab. Bojonegoro di tahun 2012, dan *Team Leader Surveyor* Sub. Regional MPM-HONDA di tahun 2013. Semasa kuliah penulis pernah melaksanakan Kerja Praktek di PT. TELKOM (DCS-T), JATIM selama satu bulan di Bidang PQOS (*Planning Quality Of Service*) Telkom *Speedy*. Apabila pembaca tertarik untuk berdiskusi terkait Tugas Akhir ini dapat mengirimkan email ke [ekobudisrilaksono@gmail.com](mailto:ekobudisrilaksono@gmail.com).



## DAFTAR LAMPIRAN

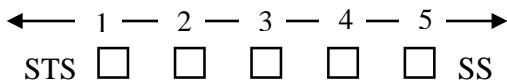
	Halaman
Lampiran A Pertanyaan Kuisisioner Dan Alternatif Pilihan Jawabannya .....	63
Lampiran B Data Penelitian .....	67
Lampiran C Validitas dan Reliabilitas.....	76
Lampiran D Validitas dan Reliabilitas Setelah Direduksi .....	79
Lampiran E Tabel <i>Bootstrapping</i> dengan <i>cases 200, samples 5000 Patch Coefficient</i> .....	81
Lampiran F Tabel <i>Output SmartPLS Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values) Hasil Bootstrapping</i> .....	82
Lampiran G Tabel <i>Output SmartPLS Pacth Coeffcient (Mean, STDEV, T-Values) Hasil Bootstrapping</i> .....	86

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN A

#### Pertanyaan Kuisisioner Dan Alternatif Pilihan Jawabannya Skala Pengukuran:



Skor jawaban dibagi dalam 5 kriteria :

Sangat Setuju / SS (diberi nilai 5)

Setuju (diberi nilai 4)

Ragu-Ragu (diberi nilai 3)

Tidak Setuju (diberi nilai 2)

Sangat Tidak Setuju / STS (diberi nilai 1)

No.	Komitmen Organisasi
1	Saya merasa sebagai bagian dari keluarga PT. Barata Indonesia, Tbk.
2	Secara emosional saya merasa terikat dengan PT. Barata Indonesia, Tbk.
3	Saya merasa bangga mengatakan pada pihak lain bahwa saya bekerja di PT. Barata Indonesia, Tbk.
4	Saya akan sangat bahagia jika bekerja di PT. Barata Indonesia, Tbk hingga tiba masa pensiun.
5	Saya merasa bahwa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah saya juga.

No.	Manejemen Karier Organisasi
1	Perusahaan sering memberikan pelatihan yang dapat mengembangkan karier saya.
2	Atasan saya sering kali memperhatikan agar saya mendapat pelatihan yang saya butuhkan untuk karier saya.
3	Saya seringkali mendapatkan informasi tentang hal-hal yang saya butuhkan untuk lebih mengenal organisasi (perusahaan) ini.
4	Saya sering kali diberi tahu tentang rencana pengembangan dari perusahaan.
5	Saya sering kali diberi pekerjaan yang dapat meningkatkan keahlian saya.
6	Atasan saya sering kali memberikan respon (umpan balik/ <i>feedback</i> ) atas kinerja saya.
7	Saya sering kali diberi nasehat karier ketika saya membutuhkannya.
8	Saya seringkali diperkenalkan kepada orang-orang di tempat kerja saya yang dipersiapkan untuk membantu mengembangkan karier saya.
9	Saya sering kali mendapatkan bimbingan ( <i>mentoring</i> ) untuk membantu perkembangan karier saya.

No.	Manejemen Karier Organisasi
10	Atasan saya sering kali memperkenalkan saya ke orang-orang yang dapat membantu karier saya.

No.	Manejemen Karier Individu
1	Saya sering kali diperkenalkan kepada orang-orang yang dapat mempengaruhi karier saya.
2	Saya sering kali berbincang-bincang dengan <i>senior management</i> di acara sosial yang diadakan perusahaan.
3	Saya sering kali berusaha untuk dapat membangun kontak (komunikasi) dengan orang-orang di bagian (divisi) lain saya ingin bekerja.
4	Saya sering kali berusaha agar turut dilibatkan dalam proyek berskala besar.
5	Saya sering kali meminta nasehat karier dari orang-orang walaupun belum ditawarkan.
6	Saya sering kali meminta masukan ( <i>feedback</i> ) atas kinerja saya ketika tidak diberikan.
7	Saya sering kali berusaha keras menerima pekerjaan (peran) baru sekalipun itu merupakan bidang baru (bukan keahlian/bidang saya).

<b>No.</b>	<b>Manejemen Karier Individu</b>
8	Saya sering kali mendapatkan pujian atas pekerjaan yang telah saya lakukan.
9	Saya yakin bahwa atasan saya mengetahui usaha (pekerjaan) yang telah saya lakukan.

## LAMPIRAN B

### Data Penelitian

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	1	1	1	1	2
2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
3	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4
4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
6	4	5	4	2	4	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3
7	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	2	4	4	4	2	4	4
8	4	4	4	2	2	4	2	2	2	1	3	3	4	2	4	4	2	2	4	3	3	4	3	2
9	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
10	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
11	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
12	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
15	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3

16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
17	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
18	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3
19	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	3	3	4	2	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3
20	5	4	5	2	5	5	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4
23	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3
24	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3
25	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
26	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3
31	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2
32	3	2	2	2	2	4	5	2	2	2	4	5	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
33	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	5	3



34	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
35	3	1	4	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3
36	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
37	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	
38	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
39	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
40	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
43	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4
44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4
45	3	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
46	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2
47	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2
48	4	2	1	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	4
49	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
50	4	2	2	5	2	2	4	2	2	2	3	5	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4
51	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3



70	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2
71	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2
74	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2
75	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	5	4
76	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
77	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
78	4	5	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
79	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	5	5	
80	4	4	4	2	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3
81	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	4
83	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3
84	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3
87	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4

88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
89	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5
90	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3
91	2	2	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
92	5	4	5	2	5	5	4	4	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3
93	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
94	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4
95	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4
96	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
97	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4
98	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3
103	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2
104	2	2	2	2	2	4	5	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2
105	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	5	3	3	3	4

106	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4
107	2	1	4	4	2	1	1	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3
108	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
109	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	
110	2	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
111	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3
112	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
115	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
116	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
117	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	2	4	3	2	4	5	5	5	5	5
118	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2
119	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2
120	4	2	1	4	2	2	4	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	4
121	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	2	4
122	4	2	2	5	2	2	4	2	2	2	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	2	2	4
123	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	2	4	3	2	4

124	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	
125	2	2	2	4	2	4	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	4
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	
131	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	
132	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
133	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
134	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	
135	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
136	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	
139	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	
140	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	

142	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2
143	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
145	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
146	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
147	5	4	5	2	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5
149	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	5	5
150	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	5	4	4	5	4
151	4	5	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
152	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
153	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2

## LAMPIRAN C

**Tabel Pembentukan Validitas *Outer loading***

	IF	II	KO	MKI	MKO	NB	VB
X1.1					0.4864		
X1.1	0.5759						
X1.10					0.8014		
X1.10		0.9204					
X1.2					0.7193		
X1.2	0.866						
X1.3					0.711		
X1.3	0.8036						
X1.4					0.5028		
X1.4	0.5379						
X1.5					0.6967		
X1.5	0.7523						
X1.6					0.7135		
X1.6	0.7209						
X1.7					0.6682		
X1.7		0.6769					
X1.8					0.7987		
X1.8		0.9146					
X1.9					0.7566		
X1.9		0.8807					
X2.1				0.6757			
X2.1						0.6544	
X2.2				0.7479			
X2.2						0.7396	
X2.3				0.6121			



## LAMPIRAN C

**Tabel Validitas *Outer loading* (lanjutan)**

	IF	II	KO	MKI	MKO	NB	VB
X2.3						0.6743	
X2.4				0.6449			
X2.4						0.6766	
X2.5				0.5624			
X2.5						0.608	
X2.6				0.5586			
X2.6						0.5874	
X2.7				0.4183			
X2.7						0.408	
X2.8				0.4696			
X2.8							0.7528
X2.9				0.5486			
X2.9							0.8261
Y1			0.6826				
Y2			0.5975				
Y3			0.7152				
Y4			0.7627				
Y5			0.6747				
Y5			0.6748				

## LAMPIRAN C

**Tabel Reliabelitas**

	AVE	Composite Reliability
<b>IF</b>	0.517052	0.862119
<b>II</b>	0.729339	0.914022
<b>KO</b>	0.47428	0.817611
<b>MKI</b>	0.3479	0.823782
<b>MKO</b>	0.480583	0.900456
<b>NB</b>	0.395533	0.817128
<b>VB</b>	0.624628	0.768566

**Matriks Korelasi**

	IF	II	KO	MKI	MKO	NB	VB
IF	1						
II	0.6016	1					
KO	0.6385	0.6609	1				
MKI	0.167	0.2367	0.4091	1			
MKO	0.9006	0.8888	0.7279	0.2252	1		
NB	0.144	0.2048	0.3831	0.9719	0.1942	1	
VB	0.1428	0.215	0.2903	0.6464	0.2005	0.4497	1

**LAMPIRAN D****Validitas dan Reliabilitas Setelah Direduksi****Tabel Pembentukan Validitas *Outer loading* Setelah Reduksi**

	IF	II	KO	MKI	MKO	NB	VB
X1.10					0.8216		
X1.10		0.9466					
X1.2					0.6931		
X1.2	0.8523						
X1.3					0.7241		
X1.3	0.8254						
X1.5					0.7292		
X1.5	0.8026						
X1.6					0.7379		
X1.6	0.7722						
X1.8					0.8208		
X1.8		0.9368					
X1.9					0.7802		
X1.9		0.9034					
X2.2				0.7907			
X2.2						1	
X2.8				0.7067			
X2.8							0.7855
X2.9				0.7228			
X2.9							0.7962
Y3			0.8417				
Y4			0.8926				

**LAMPIRAN D****Tabel Pembentukan Validitas *Cross loading* Setelah Reduksi**

	IF	II	KO	MKI	MKO	NB	VB
X1.10	0.5138	0.9466	0.5052	0.2405	0.8216	0.1631	0.2338
X1.2	0.8523	0.3475	0.5023	0.0502	0.6931	-0.0639	0.1179
X1.3	0.8254	0.4378	0.4674	-0.0653	0.7241	-0.1595	0.0154
X1.5	0.8026	0.4658	0.5393	0.1045	0.7292	-0.0394	0.1775
X1.6	0.7722	0.5137	0.5347	0.0751	0.7379	-0.0043	0.1103
X1.8	0.523	0.9368	0.5031	0.1876	0.8208	0.1493	0.1659
X1.9	0.4806	0.9034	0.5414	0.2036	0.7802	0.1477	0.1898
X2.2	-0.0818	0.1651	0.1431	0.7907	0.0429	1	0.4529
X2.8	0.0303	0.0266	0.022	0.7067	0.0326	0.3615	0.7855
X2.9	0.1731	0.3049	0.2376	0.7228	0.27	0.3549	0.7962
Y3	0.5033	0.4217	0.8417	0.1579	0.5289	0.1316	0.1367
Y4	0.5835	0.5339	0.8926	0.1618	0.6367	0.1184	0.1501

**Tabel Reliabilitas**

	AVE	Composite Reliability	R Square
<b>IF</b>	0.6621	0.8867	
<b>II</b>	0.8632	0.9498	
<b>KO</b>	0.7525	0.8587	0.4633
<b>MKI</b>	0.5491	0.7847	0.9999
<b>MKO</b>	0.5769	0.9048	0.9999
<b>NB</b>	1	1	
<b>VB</b>	0.6255	0.7696	

## LAMPIRAN E

**Tabel *Bootstrapping* dengan cases 200, samples 5000 Patch Coefficient**

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
<b>IF -&gt; MKO</b>	0.589183	0.019893	0.019893	29.61792
<b>II -&gt; MKO</b>	0.548452	0.022408	0.022408	24.47612
<b>MKI -&gt; KO</b>	0.081295	0.046875	0.046875	1.7343
<b>MKO - &gt; KO</b>	0.663295	0.037218	0.037218	17.82203
<b>NB -&gt; MKI</b>	0.479804	0.043727	0.043727	10.97274
<b>VB -&gt; MKI</b>	0.686539	0.029488	0.029488	23.28217

**Tabel *Blindfolding* model relevan prediksi**

Total	SSO	SSE	1- SSE/SSO
<b>KO</b>	306	200.190354	0.345783
<b>MKI</b>	459	206.843584	0.54936
<b>MKO</b>	1071	453.038512	0.576995

**LAMPIRAN F****Tabel Output SmartPLS Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values) Hasil Bootstrapping Setelah Indikator Yang Tidak Valid Dihilangkan Dan Dibentuk Variabel Moderator**

Outer loading	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1.10 <- MKO	0.82157	0.8212	0.022509	0.02251	36.4998
X1.10 <- II	0.9466	0.9466	0.009464	0.00946	100.026
X1.10*X2.2 <- MKO * MKI	0.81324	0.8124	0.026189	0.02619	31.053
X1.10*X2.8 <- MKO * MKI	0.82208	0.8207	0.024582	0.02458	33.4424
X1.10*X2.9 <- MKO * MKI	0.81702	0.8159	0.025143	0.02514	32.495
X1.2 <- IF	0.85232	0.8521	0.018618	0.01862	45.7784
X1.2 <- MKO	0.69313	0.6924	0.038358	0.03836	18.0701
X1.2*X2.2 <- MKO * MKI	0.77483	0.7745	0.028996	0.029	26.7224
X1.2*X2.8 <- MKO * MKI	0.70944	0.7088	0.03389	0.03389	20.9336
X1.2*X2.9 <- MKO * MKI	0.74166	0.741	0.031339	0.03134	23.6656
X1.3 <- MKO	0.72408	0.7227	0.039213	0.03921	18.4654
X1.3 <- IF	0.82543	0.8246	0.030631	0.03063	26.9475

**LAMPIRAN F**

**Tabel Output SmartPLS Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values) Hasil Bootstrapping Setelah Indikator Yang Tidak Valid Dihilangkan Dan Dibentuk Variabel Moderator (lanjutan)**

Outer loading	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1.3*X2.2 <- MKO * MKI	0.7737	0.7722	0.032059	0.03206	24.1339
X1.3*X2.8 <- MKO * MKI	0.72102	0.7197	0.036424	0.03642	19.7949
X1.3*X2.9 <- MKO * MKI	0.73558	0.7345	0.033734	0.03373	21.8052
X1.5 <- MKO	0.72917	0.7289	0.037893	0.03789	19.2427
X1.5 <- IF	0.80259	0.8025	0.030181	0.03018	26.5928
X1.5*X2.2 <- MKO * MKI	0.76489	0.7646	0.032792	0.03279	23.3252
X1.5*X2.8 <- MKO * MKI	0.71313	0.712	0.039716	0.03972	17.9555
X1.5*X2.9 <- MKO * MKI	0.73153	0.7312	0.039675	0.03968	18.4378
X1.6 <- MKO	0.73791	0.736	0.035318	0.03532	20.8933
X1.6 <- IF	0.77225	0.7708	0.033987	0.03399	22.7217
X1.6*X2.2 <- MKO * MKI	0.75657	0.755	0.032962	0.03296	22.9529
X1.6*X2.8 <- MKO * MKI	0.73248	0.7302	0.03563	0.03563	20.5581
X1.6*X2.9 <- MKO * MKI	0.75355	0.752	0.032419	0.03242	23.244

**LAMPIRAN F**

**Tabel Output SmartPLS Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values) Hasil Bootstrapping Setelah Indikator Yang Tidak Valid Dihilangkan Dan Dibentuk Variabel Moderator (lanjutan)**

Outer loading	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1.8 <- MKO	0.82073	0.821	0.021361	0.02136	38.4213
X1.8 <- II	0.93676	0.9367	0.012153	0.01215	77.0803
X1.8*X2.2 <- MKO * MKI	0.8063	0.8059	0.024925	0.02493	32.349
X1.8*X2.8 <- MKO * MKI	0.82483	0.8239	0.022919	0.02292	35.9896
X1.8*X2.9 <- MKO * MKI	0.81313	0.8125	0.023686	0.02369	34.3296
X1.9 <- MKO	0.78019	0.7799	0.030219	0.03022	25.8179
X1.9 <- II	0.9034	0.9024	0.019607	0.01961	46.0747
X1.9*X2.2 <- MKO * MKI	0.7703	0.7703	0.030319	0.03032	25.4063
X1.9*X2.8 <- MKO * MKI	0.79538	0.7945	0.029097	0.0291	27.3358
X1.9*X2.9 <- MKO * MKI	0.76957	0.7691	0.030656	0.03066	25.1038
X2.2 <- MKI	0.79073	0.7885	0.04632	0.04632	17.071
X2.2 <- NB	1	1	0	0	0
X2.8 <- VB	0.78557	0.7977	0.047995	0.048	16.3679
X2.8 <- MKI	0.70677	0.7126	0.050579	0.05058	13.9735
X2.9 <- MKI	0.72278	0.6927	0.140519	0.14052	5.14369



**LAMPIRAN F**

**Tabel Output SmartPLS Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values) Hasil Bootstrapping Setelah Indikator Yang Tidak Valid Dihilangkan Dan Dibentuk Variabel Moderator (lanjutan)**

Outer loading	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X2.9 <- VB	0.79618	0.7659	0.139097	0.1391	5.72391
Y3 <- KO	0.84449	0.8429	0.038398	0.0384	21.9927
Y4 <- KO	0.89018	0.8893	0.018017	0.01802	49.4088

**LAMPIRAN G****Tabel *Output SmartPLS Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values) Hasil Bootstrapping Setelah Indikator Yang Tidak Valid Dihilangkan Dan Dibentuk Variabel Moderator***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
IF -> MKO	0.589207	0.588663	0.019976	0.019976	29.495801
II -> MKO	0.548427	0.548829	0.022075	0.022075	24.843752
MKI -> KO	-0.100847	-0.172631	0.18516	0.18516	0.54465
MKO -> KO	0.257114	0.097019	0.416925	0.416925	0.616692
MKO * MKI -> KO	0.472422	0.657544	0.470768	0.470768	1.003513
NB -> MKI	0.479819	0.486385	0.044598	0.044598	10.758744
VB -> MKI	0.686526	0.686282	0.030978	0.030978	22.162078