

# Analisis Pengaruh Manajemen Karier Organisasi dan Manajemen Karier Individu terhadap Komitmen Organisasi Karyawan dengan Pendekatan *Structural Equation Modeling* (Studi Kasus pada PT. “XYZ”)

Samsul Arifin dan Haryono

Jurusan Statistika, FMIPA, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111

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

**Abstrak**—Krisis yang melanda perekonomian Indonesia selama tahun 1998 menyebabkan beberapa perusahaan memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya. PT. “XYZ” merupakan badan usaha di sektor konstruksi yang ikut merasakan dampaknya. Perubahan seperti ini menyebabkan komitmen para karyawan terhadap perusahaannya perlu dipertanyakan. Di banyak negara komitmen organisasi dapat dibentuk melalui manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu yang baik. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ” baik secara parsial maupun serentak. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) karena ketiga variabel yang diteliti merupakan variabel laten dimana variabel laten tidak dapat diukur secara langsung. Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu hasil survey yang dilakukan oleh PT. “XYZ” pada tahun 2005 terhadap karyawannya. Berdasarkan hasil analisis dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. “XYZ”. Pada analisis secara serentak pengaruh manajemen karier organisasi terhadap komitmen organisasi lebih besar daripada manajemen karier individu. Hal ini menunjukkan manajemen karier individu karyawan PT. “XYZ” perlu diperbaiki agar mereka memiliki komitmen tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

**Kata Kunci**—Komitmen organisasi, manajemen karier individu, manajemen karier organisasi, *Structural Equation Modeling*

## I. PENDAHULUAN

KRISIS ekonomi yang terjadi di Indonesia sepanjang tahun 1998 berdampak pada berbagai sektor. Laporan Akhir Tahun Bidang Ekonomi pada Senin, 21 Desember 1998, menyatakan bahwa puluhan perusahaan bertumbangan. Sektor yang paling merasakan dampaknya terutama adalah sektor konstruksi, manufaktur, dan perbankan, sehingga menimbulkan gelombang besar pemutusan hubungan kerja (PHK) [1]. Salah satu yang terkena dampaknya yaitu PT. “XYZ” yang merupakan badan usaha di sektor manufaktur logam dan peralatan berat berkelas industri besar. Melalui Departemen Sum-

ber Daya Manusia, PT. “XYZ” ingin mencapai efisiensi dengan mengurangi jumlah karyawan. Perubahan seperti ini menyebabkan beberapa karyawan mempertanyakan mengapa mereka harus berkomitmen terhadap perusahaannya [2].

Penelitian terkait komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaannya sudah sering kali dilakukan di banyak negara. Komitmen organisasi karyawan yang baik dapat dibentuk melalui manajemen karier yang baik pula [3]. Manajemen karier 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 penasehat karier [4]. Manajemen karier dikategorikan menjadi dua, yaitu manajemen karier organisasi (*organizational career management*) dan manajemen karier individu (*career self management*) [4].

PT. “XYZ” pernah meneliti pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawannya dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Metode regresi linier berganda hanya mampu menganalisis pengaruh yang diberikan manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi, dan tidak dapat mengkonfirmasi apakah indikator-indikator mampu mengukur variabel latennya. Perlu diketahui bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian merupakan variabel laten dimana dibutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi karyawan baik secara parsial maupun serentak dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Metode SEM bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar-variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar-indikator dengan variabel latennya, ataupun hubungan antar-variabel laten [5]. Dengan metode SEM diharapkan peneliti mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel dalam mengukur variabel latennya. Subjek yang diamati dalam penelitian ini adalah karyawan PT. “XYZ” pada tahun 2005.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Structural Equation Modeling

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik multivariat yang mengkombinasikan aspek *multiple regresion* (memeriksa hubungan dependensi) dan analisis faktor (mempresentasikan konsep yang tidak bisa diukur faktor dengan variabel banyak) untuk mengestimasi hubungan struktural yang relatif rumit secara simultan [6]. Secara umum persamaan model struktural dapat ditulis yaitu :

$$\boldsymbol{\eta}_{(mx1)} = \mathbf{B}_{(mxm)} \boldsymbol{\eta}_{(mx1)} + \boldsymbol{\Gamma}_{(mxn)} \boldsymbol{\xi}_{(nx1)} + \boldsymbol{\zeta}_{(nx1)} \quad (1)$$

dimana :

- $\boldsymbol{\eta}$  = vektor random variabel laten endogen
- $\mathbf{B}$  = matrik koefisien pengaruh variabel laten endogen terhadap variabel laten endogen
- $\boldsymbol{\Gamma}$  = matrik koefisien pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen
- $\boldsymbol{\xi}$  = vektor random variabel laten eksogen
- $\boldsymbol{\zeta}$  = matrik *error* model

Model pengukuran merupakan bagian dari SEM yang menyatakan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Model pengukuran secara umum yaitu :

$$\mathbf{Y}_{(px1)} = \boldsymbol{\Lambda}_{\mathbf{Y}(pxm)} \boldsymbol{\eta}_{(mx1)} + \boldsymbol{\varepsilon}_{(px1)} \quad (2)$$

$$\mathbf{X}_{(qx1)} = \boldsymbol{\Lambda}_{\mathbf{X}(qxn)} \boldsymbol{\xi}_{(nx1)} + \boldsymbol{\delta}_{(qx1)} \quad (3)$$

dimana :

- $\mathbf{X}$  = vektor indikator variabel eksogen
- $\mathbf{Y}$  = vektor indikator variabel endogen
- $\boldsymbol{\Lambda}_{\mathbf{X}}$  = matrik korelasi variabel eksogen dengan indikatornya
- $\boldsymbol{\Lambda}_{\mathbf{Y}}$  = matrik korelasi variabel endogen dengan indikatornya
- $\boldsymbol{\delta}$  = vektor *measurement error* indikator variabel eksogen
- $\boldsymbol{\varepsilon}$  = vektor *measurement error* indikator variabel endogen
- $p$  = banyaknya indikator variabel endogen
- $q$  = banyaknya indikator variabel eksogen
- $m$  = banyaknya variabel laten endogen
- $n$  = banyaknya variabel laten eksogen

B. Confirmatory Factor Analysis

Confirmatory Factor Analysis (CFA) merupakan salah satu pendekatan utama dari analisis faktor yang digunakan apabila faktor yang terbentuk telah ditetapkan terlebih dahulu [7]. Pada dasarnya, CFA dalam SEM merupakan alat untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator yang dapat diketahui dengan model pengukuran.

Uji validitas dilakukan untuk memeriksa apakah indikator mampu mengukur variabel laten sehingga dapat menjelaskan dimensi faktornya. Uji validitas menggunakan statistik uji  $t$  yang dapat dihitung dengan rumus :

$$t = \frac{\hat{\lambda}_i}{s(\hat{\lambda}_i)} \quad (4)$$

dengan :

$\hat{\lambda}_i$  = taksiran korelasi variabel laten dengan indikatornya

Tabel 1.  
Kriteria *goodness of fit*

Kriteria <i>goodness of fit</i>	Model baik	Model diterima
Chi-Square Statistics	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
Probability	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 \leq p \leq 0,05$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$

$$s(\hat{\lambda}_i) = \sqrt{\frac{\hat{\sigma}^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}}$$

$\hat{\sigma}^2$  = varians variabel observasi

$X_i$  = nilai observasi

$\bar{X}$  = rata-rata nilai observasi

Indikator valid dalam mengukur variabel laten apabila nilai *standardized loading factor* minimal 0,2 atau ideal apabila lebih besar dari 0,3 [8].

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk memeriksa apakah indikator-indikator yang mengukur variabel laten memiliki keterikatan sehingga menunjukkan tingkat konsistensi internal indikator. Reliabilitas indikator variabel laten dapat diketahui dari nilai *construct reliability* ( $\rho_c$ ) dengan rumus :

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^p \theta_i\right)} \quad (5)$$

dengan :

$\rho_c$  = *construct reliability*

$\lambda$  = *loading factor* variabel indikator

$\theta$  = *error variance* variabel indikator

$p$  = banyaknya indikator

Indikator variabel laten dapat dikatakan reliabel jika nilai *construct reliability* ( $\rho_c$ ) lebih besar dari 0,7 [7].

C. Uji Kesesuaian Model

Dalam analisis SEM tidak ada statistik uji tunggal terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dalam memprediksi sebuah model [6]. Ada beberapa kriteria *goodness of fit* yang dapat digunakan untuk menguji kesesuaian model yaitu tertuang dalam Tabel 1 [9].

D. Estimasi Parameter

Estimasi parameter SEM menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) yang secara iteratif meminimumkan fungsi  $F[\mathbf{S}, \boldsymbol{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})]$  sebagai berikut.

$$F_{ML}(\boldsymbol{\theta}) = \ln|\boldsymbol{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})| + tr(\mathbf{S}\boldsymbol{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})^{-1}) - \ln|\mathbf{S}| - (p + q) \quad (6)$$

dimana  $\boldsymbol{\theta}$  adalah vektor parameter. Dari parameter model estimasi, matrik varians kovarians populasi dapat diestimasi dan matrik varians kovarians sisa ( $\mathbf{S} - \boldsymbol{\Sigma}(\boldsymbol{\theta})$ ) dapat dihitung untuk mengevaluasi model.

### E. Komitmen Organisasi

Komitmen adalah kekuatan pengenalan seseorang dengan keterlibatan pada organisasi tertentu [10]. Komitmen pada organisasi merupakan sikap yang merefleksikan derajat seseorang diidentifikasi dan terlibat dengan organisasi serta tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut [11]. Dalam komitmen organisasional terdapat faktor loyalitas dan identifikasi terhadap organisasi. Karyawan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi, mempercayai dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.

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

Manajemen karier organisasi merupakan manajemen karier yang menerima bantuan dari organisasi yang dapat mempengaruhi perencanaan dan pengembangan karier karyawan di masa yang akan datang. Sedangkan manajemen karier individu sebagai manajemen karier yang dilakukan secara individu dengan tujuan menetapkan perencanaan dan perkembangan kariernya selanjutnya [3].

## III. METODE PENELITIAN

### A. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diambil dari Departemen Sumber Daya Manusia PT. "XYZ". Sampel yang digunakan sebesar 153 karyawan dari jumlah populasi 275 karyawan PT. "XYZ" tahun 2005.

### B. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel laten yang masing-masing diukur menggunakan indikator-indikator. Indikator dituangkan dalam bentuk pernyataan dengan memberikan kategori jawaban. Bobot skor yang diberikan untuk setiap pernyataan menggunakan skala likert, dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

Ketiga variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini secara umum adalah sebagai berikut.

#### a. Komitmen Organisasi ( $\eta$ )

Pada variabel komitmen organisasi hanya difokuskan pada dimensi afektif saja karena dimensi afektif menunjukkan keterikatan emosional, pengidentifikasian, dan keterlibatan dalam berorganisasi [10]. Variabel komitmen organisasi diukur oleh 5 indikator (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5) yang dikembangkan oleh Cook dan Wall's [3].

#### b. Manajemen Karier Organisasi ( $\xi_1$ )

Variabel manajemen karier organisasi meliputi 2 dimensi, yaitu dimensi intervensi formal yang berisi pernyataan-pernyataan terkait campur tangan perusahaan dalam membentuk manajemen karier organisasi karyawan secara formal, serta dimensi intervensi informal yang menggambarkan campur tangan perusahaan secara informal. Dimensi intervensi formal diukur menggunakan 6 indikator (X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6) dan dimensi intervensi informal diukur dengan 4

indikator (X1.7, X1.8, X1.9, X1.10). Masing-masing indikator yang mengukur dimensi intervensi formal dan dimensi intervensi informal dikembangkan oleh Arnold [3].

#### c. Manajemen Karier Individu ( $\xi_2$ )

Variabel manajemen karier individu terbagi menjadi 2 dimensi, yaitu dimensi *networking behaviors* yang menunjukkan hubungan karyawan dengan orang-orang yang dapat membantu karier mereka, serta dimensi *visibility behaviors* yang menunjukkan pemberian *reward* atau pujian atas hasil kerja mereka. Dimensi *networking behaviors* diukur dengan 7 indikator (X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7) serta dimensi *visibility behaviors* diukur oleh 2 indikator (X2.8 dan X2.9) yang masing-masing dikembangkan oleh Gould dan Paney serta Noe [3].

### C. Langkah Analisis

- Langkah-langkah dalam analisis data adalah sebagai berikut.
- Menguji validitas dan reliabilitas kuisioner.
  - Memeriksa asumsi distribusi multivariat normal dan tidak adanya multikolinearitas.
  - Menguji keakuratan indikator dengan *Confirmatory Factor Analysis* yaitu melakukan uji validitas (4) dan uji reliabilitas (5).
  - Mendapatkan model sesuai dengan konsep dan teori.
  - Mengkonstruksi diagram jalur (*path*).
  - Mengkonversi diagram jalur ke dalam persamaan.
  - Mengidentifikasi model.
  - Menguji kesesuaian model.
  - Memodifikasi model apabila model tidak sesuai dengan data pengamatan
  - Mengestimasi parameter model dengan *Maximum Likelihood Estimation*.
  - Menarik kesimpulan.

## IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisioner

Uji validitas kuisioner menggunakan nilai *corrected item-total correlation*, dimana indikator dikatakan valid apabila nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari nilai  $r$  tabel (0,159). Sedangkan uji reliabilitas kuisioner menggunakan *Alpha Cronbach's* dimana indikator dikatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach's* lebih besar dari 0,6. Setelah dilakukan pengujian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator telah valid dan reliabel atau kuisioner yang digunakan dapat mengukur aspek yang sebenarnya.

### B. Pengujian Asumsi

Pada analisis SEM data dapat dikatakan berdistribusi multivariat normal apabila 1 indikator diwakili sedikitnya oleh 5 responden [12]. Dalam penelitian ini terdapat 24 indikator sehingga apabila 1 indikator diukur oleh 5 responden maka jumlah sampel minimum sebesar  $24 \times 5 = 120$ . Sampel dalam penelitian ini sebesar 153 atau lebih besar dari batas minimum yaitu 120 sehingga data dianggap berdistribusi multivariat normal.

Tabel 2.  
Uji Multikolinearitas

Variabel laten	Dimensi	Nilai determinan	Keterangan
Komitmen Organisasi	Afektif	79132301615	Tidak Multikolinearitas
Manajemen Karier Organisasi	Intervensi Formal	4,8585×10 <sup>13</sup>	Tidak Multikolinearitas
	Intervensi Informal	948577342	Tidak Multikolinearitas
Manajemen Karier Individu	Networking Behaviors	6,35525×10 <sup>13</sup>	Tidak Multikolinearitas
	Visibility Behaviors	147648	Tidak Multikolinearitas

Tabel 3.  
Uji kesesuaian model pengukuran komitmen organisasi

Kriteria <i>goodness of fit</i>	Hasil model	Kesimpulan
$\chi^2$ Statistics	8,49	Model baik
Probability	0,075	Model baik
GFI	0,98	Model baik
AGFI	0,924	Model baik
RMSEA	0,086	Kurang baik

Tabel 4.  
Estimasi parameter model pengukuran komitmen organisasi

Hubungan	Loading factor	t <sub>hitung</sub>	Error variance
KO → Y1	0,50	-	0,75
KO → Y2	0,66	4,49	0,57
KO → Y3	0,62	5,45	0,61
KO → Y4	0,80	4,95	0,36
KO → Y5	0,49	4,67	0,76

Tabel 5.  
Uji kesesuaian model pengukuran manajemen karier organisasi

Kriteria <i>goodness of fit</i>	Hasil model	Kesimpulan
$\chi^2$ Statistics	41,99	Kurang baik
Probability	0,004	Kurang baik
GFI	0,95	Model baik
AGFI	0,87	Model diterima
RMSEA	0,08	Model diterima

Tabel 6.  
Estimasi parameter model pengukuran manajemen karier organisasi

Hubungan	Loading Factor	t <sub>hitung</sub>	Variance Error
IF → X1.1	0,48	-	0,77
IF → X1.2	0,82	8,53	0,33
IF → X1.3	0,75	7,18	0,44
IF → X1.4	0,46	5,16	0,79
IF → X1.5	0,70	6,75	0,51
IF → X1.6	0,69	6,75	0,52
II → X1.7	0,84	-	0,29
II → X1.8	0,91	6,45	0,17
II → X1.9	0,82	6,08	0,33
II → X1.10	0,94	6,42	0,12
MKO → IF	0,99	-	0,02
MKO → II	0,60	-	0,64

Uji asumsi selanjutnya adalah mendeteksi tidak adanya multikolinearitas dengan menghitung nilai |X'X|. Apabila nilai |X'X| = 0 maka terindikasi adanya kasus multikolinearitas. Hasil penghitungan nilai |X'X| untuk tiap variabel tersaji pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa tidak terindikasi adanya kasus multikolinearitas pada data pengamatan.

### C. Model Pengukuran Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur oleh 5 indikator. Hasil uji kesesuaian model pengukuran komitmen organisasi setelah dimodifikasi dapat disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 menerangkan hasil uji kesesuaian model yaitu bahwa model baik atau matrik varians kovarians data yang diamati. Untuk mengetahui besar kontribusi yang diberikan tiap indikator terhadap komitmen organisasi dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang distandarisasikan pada Tabel 4.

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua t<sub>hitung</sub> hubungan antara indikator dengan komitmen organisasi lebih besar dari t<sub>(0,05; )</sub> atau lebih besar dari 1,96. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator valid dalam mengukur komitmen organisasi karyawan di PT. "XYZ". Model pengukuran variabel komitmen organisasi dengan menggunakan estimasi parameter yang distandarisasikan adalah sebagai berikut.

$$Y1 = 0,50 \text{ Komitmen Organisasi} + \epsilon_1$$

$$Y2 = 0,66 \text{ Komitmen Organisasi} + \epsilon_2$$

$$Y3 = 0,62 \text{ Komitmen Organisasi} + \epsilon_3$$

$$Y4 = 0,80 \text{ Komitmen Organisasi} + \epsilon_4$$

$$Y5 = 0,49 \text{ Komitmen Organisasi} + \epsilon_5$$

Indikator Y4 memiliki nilai *loading factor* terbesar yaitu 0,80 yang berarti bahwa indikator Y4 memiliki kontribusi terbesar dalam mengukur komitmen organisasi karyawan di PT. "XYZ". Indikator Y4 berbunyi "Saya akan sangat bahagia jika bekerja di PT. "XYZ" hingga tiba masa pensiun". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. "XYZ" mengutarakan komitmennya terhadap perusahaan dengan perasaan yang sangat bahagia apabila mereka dipekerjakan di PT. "XYZ" hingga tiba masa pensiun.

Penghitungan nilai *construct reliability* ( $\rho_c$ ) dari variabel komitmen organisasi sebagai berikut.

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^5 \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^5 \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^5 \theta_i\right)^2} = \frac{9,42}{12,47} = 0,76$$

Nilai *construct reliability* yang dihasilkan sebesar 0,76 atau lebih dari 0,7 yang artinya indikator pengukur komitmen organisasi karyawan PT. "XYZ" memiliki konsistensi yang tinggi.

### D. Model Pengukuran Manajemen Karier Organisasi

Model pengukuran variabel manajemen karier organisasi terbagi menjadi 2 dimensi yaitu dimensi intervensi formal dan dimensi intervensi informal. Hasil uji kesesuaian model pengukuran manajemen karier organisasi setelah dimodifikasi dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 menunjukkan bahwa dari kelima kriteria kebaikan model yang digunakan, tiga diantaranya menyatakan bahwa model baik dan model diterima. Selanjutnya untuk mengetahui kontribusi yang diberikan tiap indikator terhadap manajemen karier organisasi dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang distandarisasikan pada Tabel 6.

Tabel 6 menunjukkan semua t<sub>hitung</sub> masing-masing lebih besar dari 1,96. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator valid dalam mengukur manajemen karier organisasi karyawan PT. "XYZ". Model pengukuran manajemen karier organisasi deng-

Tabel 7.  
Uji kesesuaian model pengukuran manajemen karier individu

Kriteria	Hasil model	Kesimpulan
<i>goodness of fit</i>		
$\chi^2$ Statistics	23,81	Model baik
Probability	0,07	Model baik
GFI	0,97	Model baik
AGFI	0,90	Model baik
RMSEA	0,06	Model diterima

Tabel 8.  
Estimasi parameter model pengukuran manajemen karier individu

Hubungan	Loading Factor	t <sub>hitung</sub>	Error Variance
NB → X2.1	0,72	-	0,48
NB → X2.2	0,85	7,27	0,28
NB → X2.3	0,56	4,55	0,69
NB → X2.4	0,46	3,82	0,79
NB → X2.5	0,44	3,14	0,81
NB → X2.6	0,41	3,78	0,83
NB → X2.7	0,23	2,34	0,95
VB → X2.8	0,53	-	0,72
VB → X2.9	0,54	4,39	0,71
MKI → NB	0,79	-	0,38
MKI → VB	0,96	-	0,08

an dimensi intervensi formal dan intervensi informal menggunakan *standardized estimate* adalah sebagai berikut.

- X1.1 = 0,48 Intervensi Formal +  $\delta_1$
- X1.2 = 0,82 Intervensi Formal +  $\delta_2$
- X1.3 = 0,75 Intervensi Formal +  $\delta_3$
- X1.4 = 0,46 Intervensi Formal +  $\delta_4$
- X1.5 = 0,70 Intervensi Formal +  $\delta_5$
- X1.6 = 0,69 Intervensi Formal +  $\delta_6$
- X1.7 = 0,84 Intervensi Informal +  $\delta_7$
- X1.8 = 0,91 Intervensi Informal +  $\delta_8$
- X1.9 = 0,82 Intervensi Informal +  $\delta_9$
- X1.10 = 0,94 Intervensi Informal +  $\delta_{10}$
- Intervensi Formal = 0,99 Manajemen Karier Organisasi +  $\delta_{11}$
- Intervensi Informal = 0,60 Manajemen Karier Organisasi +  $\delta_{12}$

Indikator X1.2 memiliki *loading factor* paling besar untuk dimensi intervensi formal. Indikator X1.2 berbunyi “Atasan saya seringkali memperhatikan agar saya mendapat pelatihan yang saya butuhkan untuk karier saya”. Artinya bahwa manajemen karier organisasi karyawan PT. “XYZ” sangat dipengaruhi oleh perhatian atasannya agar mereka mendapat pelatihan yang dibutuhkan untuk karier mereka. Sedangkan untuk dimensi intervensi informal indikator X1.10 memiliki *loading factor* paling besar. Indikator X1.10 berbunyi “Atasan saya seringkali memperkenalkan saya ke orang-orang yang dapat membantu karier saya”. Artinya bahwa manajemen karier organisasi karyawan PT. “XYZ” sangat dipengaruhi peran atasan dalam memperkenalkan mereka kepada orang-orang yang dapat membantu karier mereka. Secara keseluruhan intervensi atau campur tangan perusahaan secara formal lebih berpengaruh terhadap manajemen karier organisasi karyawan di PT. “XYZ” daripada intervensi yang bersifat informal. Hal ini dapat dilihat bahwa *loading factor* untuk dimensi intervensi formal lebih besar daripada dimensi informal.

Penghitungan nilai *construct reliability* manajemen karier organisasi karyawan PT. “XYZ” dapat dilihat sebagai berikut.

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^{10} \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^{10} \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^{10} \theta_i\right)} = \frac{54,91}{59,18} = 0,93$$

Nilai *construct reliability* yang dihasilkan sebesar 0,93 atau lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pengukur manajemen karier organisasi karyawan di PT. “XYZ” memiliki konsistensi yang tinggi.

### E. Model Pengukuran Manajemen Karier Individu

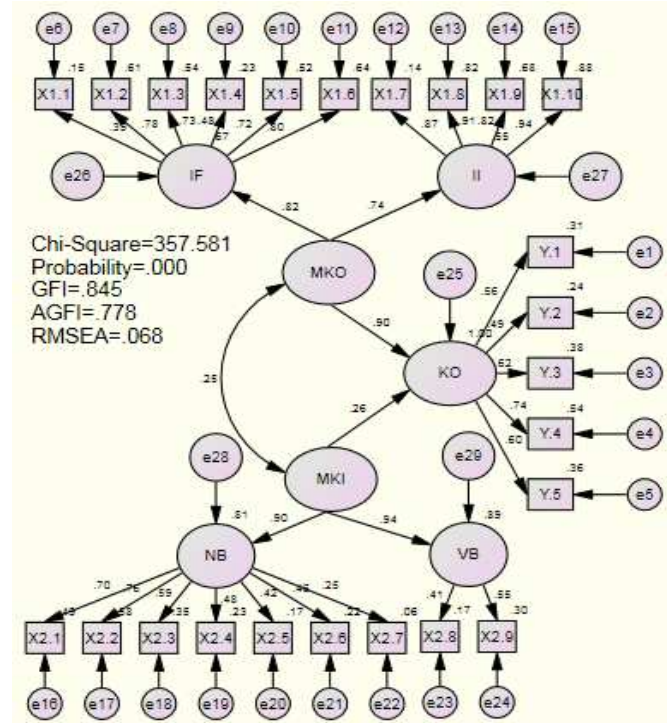
Model pengukuran manajemen karier individu terbagi menjadi dimensi *networking behaviors* dan *visibility behaviors*. Hasil uji kesesuaian model pengukuran manajemen karier individu setelah dimodifikasi tersaji pada Tabel 7.

Pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa hasil pengujian dari kelima kriteria kebaikan model menyatakan bahwa model baik. Untuk mengetahui besar kontribusi yang diberikan oleh tiap indikator terhadap manajemen karier individu dapat dilihat nilai *loading factor* yang distandarisasikan pada Tabel 8. Tabel 8 menunjukkan bahwa semua t<sub>hitung</sub> untuk masing-masing pola hubungan lebih besar dari 1,96 yang berarti indikator-indikator valid dalam mengukur manajemen karier individu karyawan PT. “XYZ”. Model pengukuran manajemen karier individu dengan dimensi *networking behaviors* dan *visibility behaviors* menggunakan *standardized estimate* adalah sebagai berikut.

- X2.1 = 0,72 *Networking Behaviors* +  $\delta_{13}$
- X2.2 = 0,85 *Networking Behaviors* +  $\delta_{14}$
- X2.3 = 0,56 *Networking Behaviors* +  $\delta_{15}$
- X2.4 = 0,46 *Networking Behaviors* +  $\delta_{16}$
- X2.5 = 0,44 *Networking Behaviors* +  $\delta_{17}$
- X2.6 = 0,41 *Networking Behaviors* +  $\delta_{18}$
- X2.7 = 0,23 *Networking Behaviors* +  $\delta_{19}$
- X2.8 = 0,53 *Visibility Behaviors* +  $\delta_{20}$
- X2.9 = 0,54 *Visibility Behaviors* +  $\delta_{21}$
- Networking Behavior* = 0,79 Manajemen Karier Individu +  $\delta_{22}$
- Visibility Behavior* = 0,96 Manajemen Karier Individu +  $\delta_{23}$

Indikator X2.2 memiliki *loading factor* paling besar yaitu 0,85. Indikator X2.2 berbunyi “Saya seringkali berbincang-bincang dengan *senior management* di acara sosial yang diadakan perusahaan”. Artinya, acara sosial yang diadakan perusahaan memberi pengaruh yang besar terhadap *networking behaviors* karyawan PT. “XYZ”. Sedangkan untuk dimensi *visibility behaviors* indikator X2.9 memiliki *loading factor* lebih besar daripada X2.8. Secara keseluruhan manajemen karier individu karyawan PT. “XYZ” lebih dipengaruhi oleh dimensi *visibility behaviors* daripada dimensi *networking behaviors*. Manajemen karier individu karyawan PT. “XYZ” akan bertambah baik apabila mereka sering mendapat *reward* atau pujian atas usaha yang telah mereka lakukan.

Hasil penghitungan *construct reliability* manajemen karier individu karyawan di PT. “XYZ” adalah sebagai berikut.



Gambar. 1. Model persamaan struktural secara serentak

Tabel 10.  
Estimasi parameter model struktural secara serentak

Hubungan	Koefisien Parameter	t <sub>hitung</sub>	Keterangan
MKO → KO	0,902	3,797	Signifikan
MKI → KO	0,259	2,540	Signifikan
MKI ↔ MKO	0,251	-	Korelasi rendah

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^8 \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^8 \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^8 \theta_i\right)} = \frac{22,47}{28,73} = 0,78$$

Nilai *construct reliability* sebesar 0,78 sehingga dapat dikatakan indikator pengukur manajemen karier individu karyawan di PT. “XYZ” memiliki konsistensi yang tinggi.

F. Model Persamaan Struktural Secara Parsial

Model persamaan struktural secara parsial bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu terhadap komitmen organisasi secara terpisah. Estimasi parameter dengan menggunakan *standardized estimate* dapat disajikan pada Tabel 9. Hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa secara parsial manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. “XYZ”.

Dari Tabel 9 dapat dibentuk model persamaan struktural sebagai berikut.

$$\text{KomitmenOrganisasi} = 0,94 \text{ ManajemenKarierOrganisasi} + \zeta_1$$

$$\text{KomitmenOrganisasi} = 0,47 \text{ ManajemenKarierIndividu} + \zeta_2$$

G. Model Persamaan Struktural Secara Serentak

Model persamaan struktural komitmen organisasi secara serentak dapat ditampilkan pada Gambar 1.

Estimasi parameter model persamaan struktural komitmen organisasi secara serentak dengan menggunakan *standardize estimate* dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10 menunjukkan bahwa manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. “XYZ” jika dimodelkan secara serentak. Hasil ini sesuai dengan hasil pengujian secara parsial. Model persamaan komitmen organisasi karyawan PT. XYZ yang distandarisasikan adalah sebagai berikut.

$$\text{KomitmenOrganisasi} = 0,902 \text{ ManajemenKarierOrganisasi} + 0,259 \text{ ManajemenKarierIndividu} + \zeta_3$$

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Dalam *Confirmatory Factor Analysis*, indikator-indikator telah valid dan reliabel dalam mengukur komitmen organisasi, manajemen karier organisasi, dan manajemen karier individu karyawan PT. “XYZ”.
2. Manajemen karier organisasi dan manajemen karier individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. “XYZ” secara parsial.
3. Dalam analisis secara serentak, pengaruh manajemen karier organisasi terhadap komitmen organisasi lebih besar daripada pengaruh yang diberikan manajemen karier individu.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Anonim. 1998. Krisis Ekonomi 1998, Tragedi tak Terlupakan [http://www.seasite.niu.edu/indonesian/Reformasi/Krisis\\_ekonomi.htm](http://www.seasite.niu.edu/indonesian/Reformasi/Krisis_ekonomi.htm)

[2] Dessler, G. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kespuluh. Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

[3] 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.

[4] Arnold, J. 1997. *Managing Careers Into The 21st Century*. London: Paul Chapman.

[5] Santoso, S. 2012. *Analisis SEM Menggunakan AMOS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

[6] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.

[7] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2009. *STRUCTURAL EQUATION MODELING: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuisioner dengan Liserl-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

[8] Hoe, S. L. 2008. Issues And Procedures In Apdoting Structural Equation Modeling Technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3, 76-83.

[9] Engel, K. S., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.

[10] 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.

[11] Baron, R.A., & Greenberg, J. 1990. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Edition. Massachusetts: Allyn and Bacon.

[12] Schumacher, R.E., & Lomax, R.G. 1996. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Third Edition. New York: Routledge.