

**"PENGARUH PENILAIAN KINERJA, PERTUMBUHAN KARIR DAN  
KOMITMEN KARIR TERHADAP TINGKAT PERPUTARAN KELUAR  
MASUKNYA KARYAWAN  
DI PT. UNILEVER SURABAYA"**

**Ivan Alexander Junior, Dra. Ratnaningsih Sri Yustini, MM**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**Corresponding Author:** ratnaningsih@untag-sby.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak dari Penilaian Kinerja, Pertumbuhan Karir, dan Komitmen Karir sebagai variabel bebas terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan di PT. Unilever Surabaya. Metode penelitian ini melibatkan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dan koefisien determinasi ( $r^2$ ), sedangkan hipotesis diuji menggunakan uji t dan uji F. Penilaian Kinerja (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan (Y) secara parsial. Pertumbuhan Karir (X2) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan (Y) secara parsial. Selain itu, Komitmen Karir (X3) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan (Y) secara parsial. Secara simultan, variabel Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2), dan Pertumbuhan Karir (X3) berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan (Y) berdasarkan uji F.

**Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Pertumbuhan Karir, Komitmen Karir dan Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan.**

**PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merujuk pada suatu bidang ilmu yang terkait dengan pengelolaan karyawan dalam sebuah organisasi. MSDM tumbuh dari bidang manajemen dan psikologi industri pada awal abad ke-20, di mana manajemen berkembang pesat dan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja karyawan semakin meningkat. Seiring dengan perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi, MSDM terus berkembang menjadi bidang yang sangat penting bagi kesuksesan organisasi. Saat ini, MSDM mencakup berbagai aspek, termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penghargaan, dan evaluasi kinerja karyawan, semua bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Menurut teori, motivasi karyawan untuk tetap tinggal di suatu perusahaan

bergantung pada tiga faktor utama, yaitu harapan (expectancy), instrumentalitas (instrumentality), dan valensi (valence).

Harapan mengacu pada keyakinan karyawan bahwa mereka mampu mencapai tujuan tertentu dengan melakukan tindakan tertentu. Penilaian kinerja dan kesempatan untuk pertumbuhan karir dapat mempengaruhi harapan karyawan bahwa mereka akan berhasil dalam pekerjaan mereka dan mencapai tujuan karir mereka di perusahaan.

Instrumentalitas mengacu pada keyakinan karyawan bahwa tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, seperti pengakuan dan penghargaan dari manajemen atau kenaikan gaji. Jika karyawan percaya bahwa penilaian kinerja dan kesempatan untuk pertumbuhan karir akan menghasilkan imbalan seperti itu, mereka lebih mungkin untuk tetap tinggal di perusahaan.

Valensi mengacu pada nilai atau pentingnya imbalan tersebut bagi karyawan. Jika karyawan menganggap penilaian kinerja dan pertumbuhan karir sebagai hal yang penting dan berharga, mereka lebih mungkin untuk terlibat secara aktif dalam komitmen karir dan tetap tinggal di perusahaan. Dengan demikian, jika perusahaan dapat memberikan penilaian kinerja yang adil dan kesempatan yang jelas untuk pertumbuhan karir, dan membuat karyawan merasa bahwa imbalan dari pengakuan dan penghargaan serta kenaikan gaji sangat penting, maka karyawan akan lebih terikat dengan perusahaan dan lebih sedikit kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, sehingga mengurangi tingkat perputaran keluar masuknya karyawan.

Tingkat perputaran karyawan merupakan salah satu masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan besar seperti PT Unilever. Perputaran karyawan yang tinggi dapat memengaruhi stabilitas dan produktivitas perusahaan, serta meningkatkan biaya operasional yang tidak perlu. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran karyawan.

Penilaian kinerja dan pertumbuhan karir adalah dua faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat perputaran karyawan. Penilaian kinerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sedangkan pertumbuhan karir dapat memotivasi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan dan mencapai tujuan karir mereka. Selain itu, komitmen karir juga diyakini sebagai faktor penting dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Berdasarkan deskripsi latar belakang yang sedang terjadi, Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Penilaian Kinerja, Pertumbuhan Karir dan Komitmen Karir Terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan PT Unilever Surabaya"

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan PT Unilever Surabaya ?
2. Apakah Pertumbuhan Karir berpengaruh terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan PT Unilever Surabaya ?
3. Apakah Pertumbuhan Karir berpengaruh terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan PT Unilever Surabaya ?
4. Apakah Penilaian Kinerja, Pertumbuhan Karir dan Komitmen Karir berpengaruh secara simultan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan PT Unilever Surabaya ?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bidang manajemen yang khusus mempelajari interaksi dan peran manusia dalam struktur organisasi perusahaan dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup berbagai aspek, termasuk pengembangan, pemanfaatan, dan perlindungan sumber daya manusia baik dalam konteks hubungan kerja maupun dalam kegiatan wirausaha individu.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat (Susan 2019:956).

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai kombinasi antara ilmu dan seni dalam mengatur interaksi dan peran tenaga kerja dengan tujuan mencapai efektivitas dan efisiensi yang mendorong pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kinerja seseorang dalam pekerjaannya. Penilaian kinerja yang tepat dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berkualitas, meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan, dan memperbaiki proses bisnis. Menurut Li (2020). Penilaian kinerja dapat dilakukan untuk tujuan pengembangan, penentuan kompensasi, atau pengambilan keputusan terkait promosi atau pemberhentian karyawan. Penilaian kinerja umumnya melibatkan identifikasi kriteria kinerja yang relevan dengan pekerjaan dan pengumpulan data kinerja yang dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti atasan, rekan kerja, atau karyawan itu sendiri.

### **Pertumbuhan Karir**

Pertumbuhan karir dapat didefinisikan sebagai proses dinamis dimana individu mengalami perubahan dalam pekerjaan, tanggung jawab, pengalaman, dan keterampilan mereka dari waktu ke waktu, dalam rangka mencapai tujuan karir dan pribadi yang bervariasi selama hidup mereka menurut Lent & Brown (2013).

Teori pertumbuhan karir adalah suatu konsep yang mengasumsikan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang dalam karir mereka. Teori ini menyatakan bahwa pertumbuhan karir merupakan hasil dari interaksi antara faktor-faktor internal dan eksternal, seperti minat, bakat, pengalaman kerja, pelatihan, dan dukungan dari lingkungan kerja. Pertumbuhan karir merupakan upaya seseorang tentang kemungkinan perkembangan dan kemajuan tujuan karier dalam organisasi (Weng, Elory, Morrow, Liu, 2010). Pertumbuhan karier dapat juga diartikan sebagai pemenuhan diri dari janji yang diberikan oleh pimpinan secara tersirat yang tertuang dalam kontrak psikologis, yang pada gilirannya telah ditemukan berhubungan positif dengan komitmen organisasi karyawan Coyle-Shapiro dan Morrow dalam Weng, Elory, Morro, Liu (2010).

### **Komitmen Karir**

Teori komitmen karir adalah suatu teori yang menjelaskan tentang sejauh mana seorang karyawan merasa terikat atau terikat secara emosional, mental, dan fisik terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen karir adalah konsep yang kompleks dan meliputi berbagai dimensi, termasuk komitmen afektif (perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi), komitmen kontinu (keterikatan karyawan terhadap organisasi karena biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan pekerjaan), dan komitmen normatif (keterikatan karyawan terhadap organisasi karena kewajiban moral).

Menurut penelitian terbaru oleh Rahayu, Hartono, dan Susanto (2022), salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen karir adalah memberikan pengembangan karir yang jelas dan terstruktur kepada karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki jalan karir yang jelas dalam organisasi cenderung memiliki tingkat komitmen karir yang lebih tinggi. Hal tersebut menekankan pentingnya memberikan pengembangan karir yang jelas dan terstruktur untuk meningkatkan komitmen karir karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan dengan memberikan jalan karir yang jelas dan memberikan dukungan dalam pengembangan keterampilan dan kemampuan mereka.

Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa memberikan umpan balik dan pengakuan atas kinerja karyawan juga dapat meningkatkan komitmen karir mereka. Dapat dikatakan bahwa komitmen karir adalah tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan rencana karir yang telah dibuat. Karyawan yang memiliki komitmen karir yang tinggi cenderung lebih setia terhadap perusahaan dan berpikir dua kali sebelum memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini dapat mengurangi tingkat perputaran keluar masuknya karyawan.

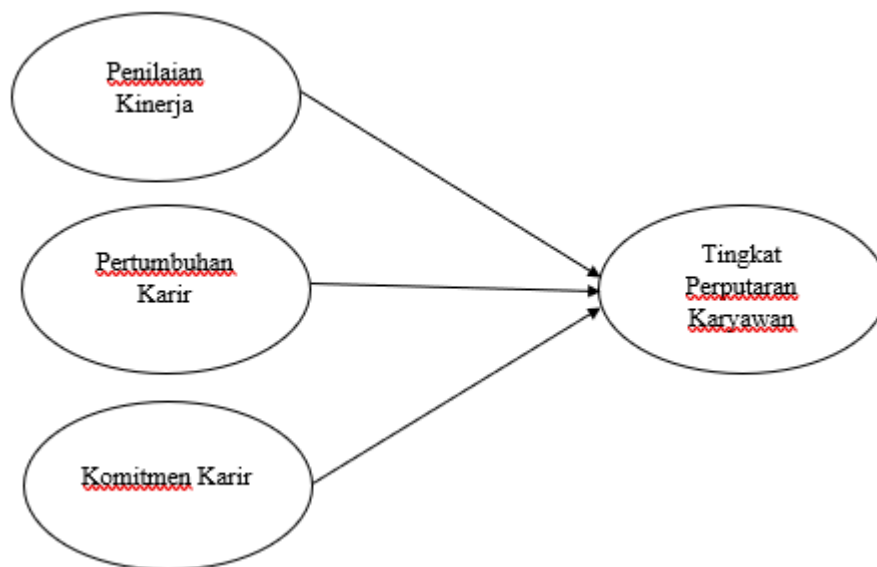
### **Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan**

Teori Tingkat Perputaran Karyawan, juga dikenal sebagai teori perputaran tenaga kerja, adalah suatu konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada jumlah karyawan yang keluar dan bergabung kembali dalam suatu organisasi dalam suatu periode tertentu. Teori ini menyatakan bahwa tingkat perputaran karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan dapat menyebabkan biaya yang signifikan bagi perusahaan.

Tingkat perputaran karyawan dapat diukur dengan menghitung persentase karyawan yang keluar dari organisasi dan digantikan oleh karyawan baru dalam jangka waktu tertentu. Tingkat perputaran yang tinggi dapat menunjukkan masalah dalam manajemen organisasi, seperti buruknya lingkungan kerja, kegagalan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan, atau masalah dalam manajemen kinerja.

Teori Tingkat Perputaran Karyawan menyatakan bahwa organisasi dapat mengurangi tingkat perputaran dengan memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan, meningkatkan insentif, dan menawarkan program pengembangan karir yang jelas. Dengan mengurangi tingkat perputaran karyawan, organisasi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru, serta mempertahankan karyawan yang berpengalaman dan terampil yang dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

### Kerangka Konseptual



Gambar 1 Kerangka Konseptual

### Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan dan dijelaskan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Penilaian Kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap Tingkat

Perputaran Keluar Masuk Karyawan

H2 : Pertumbuhan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan

H3 : Komitmen Karir berpengaruh secara signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan

H4 : Penilaian Kinerja, Pertumbuhan Karir dan Komitmen Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan

## **Metodologi Penelitian**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kasual eksplanatori yang bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis hubungan sebab akibat antara tiga atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yaitu variabel Penilaian Kinerja, Pertumbuhan Karir dan Komitmen Karir terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya Karyawan. PT. Unilever di Surabaya yang berjumlah 200 karyawan dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Data diolah dan dianalisis menggunakan program statistik SPSS versi 25.

### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan kurang lebih tiga bulan, yakni dari bulan April sampai bulan Juni 2023. Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bernama PT Unilever di Surabaya. Berlokasi di Jl. Rungkut Industri IV No. 5-11, Kutisari, Kecamatan Tenggiling Mejoyo, Kota Surabaya. Lokasi ini dipilih sebagai pertimbangan penelitian untuk mengetahui tingkat perputaran karyawan yang berhubungan dengan penilaian kinerja, pertumbuhan karir dan komitmen karir.

### **Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Menurut Sugiyono (2018), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT Unilever di Surabaya yang berjumlah 200 karyawan

#### **Sampel**

Sampel merupakan sebagian dari keseluruhan objek penelitian, gambaran yang sebenarnya dari populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 karyawan dengan menggunakan Teknik sampel jenuh. Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel Sugiyono (2018). Maka, kuesioner akan disebarakan kepada 100 karyawan PT Unilever di Surabaya

## HASIL PENELITIAN

### Analisi Data

#### 1. Uji Validitas

Dapat dilihat bahwa dalam penelitian ini, nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

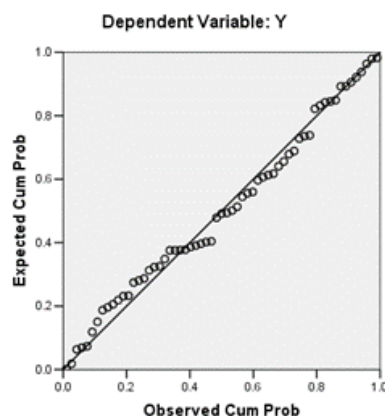
#### 2. Uji Reabilitas

Nilai Crounbach alpha pada variabel Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2), Komitmen Karir (X3) dan Tingkat Perputaran Keluar Masuknya Karyawan (Y) memiliki nilai Crounbach Alpha diatas 0,60 sehingga dapat disimpulkan penelitian ini adalah reliabel. Fakta ini mengindikasikan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner dapat dianggap reliabel atau dapat dipercaya, dan dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengevaluasi hubungan antara Penilaian Kinerja, Pertumbuhan Karir dn Komitmen Karir Terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan.

#### 3. Uji Asumsi Klasik

##### a) Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1 Grafik Normal P-P Plot Regresi

Untuk menguji normalitas, dilakukan pengujian menggunakan P-P plot regresi yang merupakan metode grafis. Dalam pengujian P-P plot regresi, jika titik data tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti pola garis diagonal, hal ini menunjukkan adanya pola distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas, dapat dilihat dari penyebaran titik pada sumbu diagonal grafik atau melalui histogram

residual. Berdasarkan uji P-P Plot didapatkan bahwa titik – titik data sudah menyebar mengikuti garis diagonal, sehingga dikatakan bahwa residual sudah menyebar secara distribusi normal.

#### b) Uji Multikolinearitas

**Tabel 3 Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel Bebas | Collinearity Statistics |       |
|----------------|-------------------------|-------|
|                | Tolerance               | VIF   |
| X1             | 0.646                   | 1.548 |
| X2             | 0.379                   | 2.636 |
| X3             | 0.442                   | 2.264 |

Berdasarkan tabel yang diberikan, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas

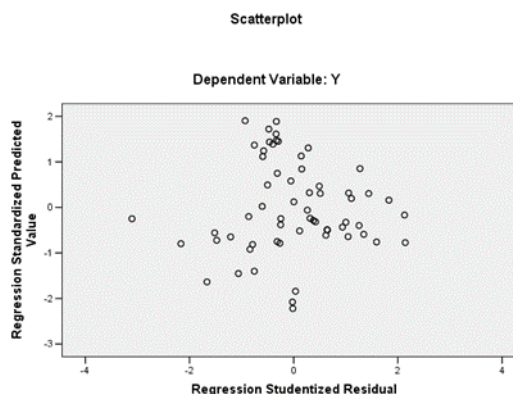
- Tolerance untuk Penilaian Kinerja adalah 0,64
- Tolerance untuk Pertumbuhan Karir adalah 0,37
- Tolerance untuk Motivasi Karir adalah 0,442

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk Penilaian Kinerja adalah 1,54
- VIF untuk Pertumbuhan Karir adalah 2,636
- VIF untuk Motivasi Karir adalah 2,264

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

#### c) Uji Heterokedastisitas



### Gambar 2 Scatterplot

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa nilai residual sudah menyebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

### Analisi Linear Berganda

**Tabel 4 Analisi Linear Berganda**

| Coefficients <sup>a</sup> |                |                             |            |                           |       |       |
|---------------------------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| Variabel terikat          | Variabel Bebas | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|                           |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| Y                         | (Constant)     | 8.603                       | 4.671      |                           | 1.842 | 0.07  |
|                           | Total_X1       | 0.138                       | 0.066      | 0.235                     | 2.088 | 0.041 |
|                           | Total_X2       | 0.2                         | 0.087      | 0.256                     | 2.308 | 0.024 |
|                           | Total_X3       | 0.112                       | 0.056      | 0.223                     | 2.003 | 0.049 |

Model Persamaan Regresi Linier Berganda yang dihasilkan sebagai berikut :

$$Y = 8,603 + 0,138 X1 + 0,200 X2 + 0,112X3$$

Nilai konstanta pada variabel Y menunjukkan angka 8,603, yang artinya Angka tersebut menyatakan besarnya variabel Tingkat Perputaran Keluar Masuknya Karyawan (Y). Apabila Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2), Motivasi Karir (X3) dalam keadaan konstan maka besarnya tingkat Tingkat Perputaran Keluar Masuknya Karyawan (Y) adalah sebesar 8,603. Nilai koefisien regresi Penilaian Kinerja (X1) menunjukkan angka sebesar 0,138, yang berarti bahwa Penilaian Kinerja (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y). Apabila variabel Penilaian Kinerja (X1) naik satu satuan maka Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,138. Dengan asumsi bahwa variabel lain dalam penelitian ini dalam keadaan konstan. Nilai koefisien regresi Pertumbuhan Karir (X2) menunjukkan angka sebesar 0.200, yang berarti bahwa Pertumbuhan Karir (X2) memiliki pengaruh positif terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y). Apabila variabel Pertumbuhan Karir (X2) naik satu satuan maka Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,200. Dengan asumsi bahwa variabel lain dalam penelitian ini dalam keadaan konstan. Nilai koefisien Motivasi Karir (X3) menunjukkan angka sebesar 0,334, yang berarti

bahwa Motivasi Karir (X3) memiliki pengaruh positif terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y). Apabila variabel Motivasi Karir (X3) naik satu satuan maka Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,112. Dengan asumsi bahwa variabel lain dalam penelitian ini dalam keadaan konstan.

### Uji Kelayakan Model ( $R^2$ )

**Tabel 5 Analisis Koefiensi Determinasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | .805 <sup>a</sup> | .649     | .630              | 5.44446                    | 2.225         |

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel tak bebas atau variabel terikat (Y) yaitu variabel Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan. Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai  $R^2 = 0.649$  yang berarti bahwa sebesar 64,9% Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2), dan Motivasi Karir (X3). Sedangkan sisanya 35,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

### Pengujian Hipotesis

#### a) Uji F (Simultan)

**Tabel 6 Hasil dari Uji F**

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.  |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
| Regression | 3119.806       | 3  | 1039.935    | 35.083 | 0.000 |
| Residual   | 1689.603       | 96 | 29.642      |        |       |
| Total      | 4809.410       | 99 |             |        |       |

Berdasarkan Tabel 4.17 nilai F hitung sebesar 35,083 , Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 3 : db residual = 96) adalah sebesar 2,766. Karena F hitung > F tabel yaitu  $35,083 > 2,766$  atau nilai Sig. F (0,000) <  $\alpha = 0.05$  maka model analisis regresi adalah sudah baik. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan sudah baik untuk pendugaan.

## b) Uji t ( Parsial)

Tabel 7 Hasil Uji t

### Coefficients<sup>a</sup>

|       |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 31.606                      | 7.800      |                           | 4.052  | .000 |
|       | X1         | .299                        | .076       | .384                      | 3.934  | .000 |
|       | X2         | -.229                       | .110       | -.264                     | -2.074 | .043 |
|       | X3         | -.252                       | .102       | -.293                     | -2.478 | .016 |

a. Dependent Variable: Y

1. Uji t (parsial) pada variabel Penilaian Kinerja (X1) Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial variabel pengalaman kerja (X1) terhadap variabel Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y).

Kriteria:

- a. Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka terima  $H_0$ , tolak  $H_1$
- b. Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Kesimpulan : Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai sig sebesar  $0.000 < 0,05$  dan nilai t hitung  $3.934 < \text{nilai t tabel } 2.002$  maka  $H_0$  ditolak pada tingkat signifikansi 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel Penilaian Kinerja (X1) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan .

2. Uji t (parsial) pada variabel Pertumbuhan Karir (X2): Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial variabel Pertumbuhan Karir (X2) terhadap variabel Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y).

Kriteria:

- a. Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka terima  $H_0$ , tolak  $H_1$
- b. Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Kesimpulan Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai sig sebesar  $.043 < 0,05$ , dan nilai t hitung  $-2.074 < \text{nilai t tabel } 2.002$  maka  $H_0$  ditolak pada tingkat signifikansi 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel Pertumbuhan Karir (X2) mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap. Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y)

3. Uji t (parsial) pada variabel Motivasi Karir (X3): Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial variabel Motivasi Karir (X3) terhadap variabel Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y).

Kriteria;

- a. Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka terima  $H_0$ , tolak  $H_1$

b. Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Kesimpulan ;

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai sig sebesar  $0.016 < 0,05$  dan nilai t hitung  $-2.478 < \text{nilai t tabel } 2.022$ , maka  $H_0$  ditolak pada tingkat signifikansi 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel Motivasi Karir ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya Karyawan (Y) Eddy Haryanto (2022). Penelitian-penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh Penilaian Kinerja ( $X_1$ ) terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan menunjukkan nilai sig sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai sebesar 0,05. dengan demikian penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) di PT. Unilever Surabaya. Arah pengaruh variabel tersebut adalah positif hal ini berarti semakin rendah Penilaian Kinerja seseorang, maka akan semakin tinggi juga Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh signifikan Penilaian Kinerja terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan PT. Unilever di Surabaya”, dinyatakan terbukti dan diterima kebenarannya.

### **2. Pengaruh Pertumbuhan Karir ( $X_2$ ) terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis Pertumbuhan Karir terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan menunjukkan nilai sig sebesar  $.043 < 0,05$ , dengan demikian pertumbuhan karir mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan Pertumbuhan karir berpengaruh signifikan terhadap tingkat perputaran keluar masuknya karyawan. tidak terbukti. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi penelitian dari Muhammad Shahid Nawaz dan Faizuniah Pangil (2016), dalam penelitiannya dengan judul penelitian “*The Effect of Fairness of Performance Appraisal and Career Growth on Turnover Intention*”. Hasil penelitian menunjukkan pertumbuhan karir berpengaruh positif terhadap tingkat perputaran keluar masuknya karyawan.

### **3. Pengaruh Komitmen Karir ( $X_3$ ) Terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuk Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis Komitmen Karir terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan menunjukkan nilai sig sebesar  $.0.016 <$

0,05, dengan demikian Komitmen karir mempunyai nilai negatif signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis ini di dukung penelitian yang dilakukan oleh Kiptoo dan Kibet (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa mereka dinilai dengan baik dan adil oleh atasan mereka cenderung memiliki tingkat komitmen karir yang lebih tinggi. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi di masa depan. Selain itu, penilaian kinerja yang adil juga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, di mana karyawan merasa diperlakukan dengan baik dan setara. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik cenderung memiliki rasa loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lai dan Wu (2020) menemukan bahwa ada hubungan positif antara penilaian kinerja dan komitmen karir pada karyawan di sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa penilaian kinerja mereka adil dan akurat cenderung memiliki tingkat komitmen karir yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, penilaian kinerja yang baik dan adil dapat membantu meningkatkan komitmen karir karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan penilaian kinerja sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan retensi karyawan.

#### **4. Pengaruh Secara Simultan Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan variabel Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2), dan Motivasi Karir (X3) berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y). Hal ini diketahui dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai sig. dalam uji F sebesar 0,000 yang artinya  $< 0,05$ , sehingga pengaruh seluruh variabel independen yang terdiri dari Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2) dan Motivasi Karir (X3) berpengaruh secara simultan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) di PT. Unilever di Surabaya. Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat pengaruh signifikan Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2) dan Motivasi Karir (X3) terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) di PT. Unilever di Surabaya” adalah terbukti kebenarannya. Nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Y) yaitu variabel Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan. Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai  $R^2 = 0,649$  yang berarti bahwa sebesar 64,9% Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2) dan Motivasi Karir (X3), Sedangkan sisanya 35,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka dan hasil analisis serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) di PT. Unilever Surabaya.
2. Pertumbuhan Karir mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y).di PT. Unilever di Surabaya.
3. Komitmen Karir mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y).di PT. Unilever di Surabaya.
4. Penilaian Kinerja (X1), Pertumbuhan Karir (X2), dan Motivasi Karir (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Tingkat Perputaran Keluar Masuknya karyawan (Y) PT. Unilever di Surabaya.

## **Saran**

1. Diharapkan karyawan PT. Unilever di Surabaya dengan adanya penilaian kinerja dapat meningkatkan kinerjanya untuk mengurangi tingkat perputaran keluar masuknya karyawan sehingga penilaian kinerja dapat dilakukan untuk tujuan pengembangan, penentuan kompensasi, atau pengambilan keputusan terkait promosi atau pemberhentian karyawan.
2. Diharapkan dengan pertumbuhan karir yang merupakan peningkatan jenjang karier seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan sesuai dengan peningkatan dalam pengembangan kemampuan yang dimilikinya lebih transparan dalam penilaian kinerja.
3. Diharapkan dengan Komitmen karier, sebagai faktor yang penting bagi individu untuk bisa bertahan lebih lama dalam suatu pekerjaan serta untuk dapat mengembangkan kemampuan khusus yang dimilikinya
4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan responden yang lebih bervariasi dan agar mendapatkan gambaran komitmen karier yang lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- al, K. e. (2018). Perancangan Sistem Informasi dan Aplikasinya.
- Arief, R. (2016). Hubungan Antara Kebugaran, Kecerdasan Intelektual dan.
- Daryanto, B. d. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. 15.
- Dr. H. Burhanuddin Yusuf, M. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, M. S. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Isaac Kibet, K. e. (2021). Risk management and financial performance of. *Cogent Business & Management*, 1-17.
- Kim, S. H. (2019). The Influence of Grit on Turnover Intention of University Hospital Nurses: The Mediating Effect of Job Involvement. *Journal of Korean Acad Nurs*, Vol. 49, 182-190.
- Lai, W. d. (2020). 2020. *JAMA Network Open*.
- Lent, R. W. (2013). Career development and counseling: putting theory. Vol. 53.
- Li. (2020). Effects of Oral Administration of Encapsulated-Leucine on Amino Acid and Plasma Metabolite Profiles in Broiler Chicks During the Starter Phase. *International Journal of Poultry Science*, ISSN 1682-8356.
- Lum, L. B. (1998). SMC Indisc - your business information source for Singapore, Malaysia, Brunei and ASEAN. *Business Information Review*.
- Niu, H.-J. (2010). Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 743–750.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.006> yang dimilikinya (Niu, 2010).
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment And Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 256–265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Meyer, J. P. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*.
- Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- Muhammad Shahid Nawaz, F. P. (2016). The Effect Of Fairness of Performance Appraisal and Career Growth on Turnover Intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 27-44.
- Nurhayati, R. S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. 978-602-277-724-3 hal 2.
- Ratri Widya Wulandari, U. F. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Lingkungan Kerja Non-Fisik, Dan Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di SMK Bakti Ponorogo. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo*, 14-23.
- Rogoff, C. M. (2009). This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantatif .

Wang, A. Z. (2021). Internet of Things (IoT)-Enabled Accountability in Source Separation of Household Waste for a Circular Economy in China. 2-47.

Weng, Q. X. (2009). The Structure of Career Growth and Its Impact On Employees Turnover Intention. *Industrial Engineering and Management*, 14(1), 14-21.