JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 8 November 2026 | **Revised:** 10 November 2026 | **Accepted:** 23 November 2026

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi terhadap Kualitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur

Perdana Silaban[1], Meidy Lieke Kerundeng[2], Rolyana Ferinia Sibuea[3]
[1]Universitas Advent Indonesia, Bandung Barat, Indonesia, 2331007@unai.edu
[2]Universitas Advent Indonesia, Bandung Barat, Indonesia, meidy.widijanto@unai.edu
[3]Universitas Advent Indonesia, Bandung Barat, Indonesia, rolyana.pintauli@unai.edu

Corresponding Author: 2331007@unai.edu[1]

Abstract: *This study aims to examine the effect of performance appraisal and work motivation on employee work quality in manufacturing companies. This research uses a quantitative approach with an explanatory research design. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS involving 100 respondents. The results indicate that performance appraisal and work motivation each have a positive and significant effect on employee work quality. Together, they explain more than half of the variation in employee work quality, so all proposed hypotheses are supported and work motivation emerges as the more dominant influence. Descriptively, respondents' perceptions of both variables are favorable, although the fairness of appraisal, motivation derived from salary and facilities, and compliance with work procedures received relatively lower scores. The final results show that employee work quality in manufacturing companies is shaped by a combination of clear direction through fair performance appraisal and employees' internal drive to work. Therefore, companies need to ensure objective appraisals, clear feedback, and continuous efforts to strengthen work motivation in order to sustain employee work quality.*

Keyword: *Performance Appraisal, Work Motivation, Employe Quality.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kualitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Penilaian kinerja diperlukan untuk mengevaluasi pencapaian karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan perusahaan, sedangkan motivasi kerja berperan dalam mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain Eksplanatori. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS dengan melibatkan 100 responden. Analisis dilakukan melalui pengujian model pengukuran, model struktural, dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. Kedua variabel secara bersama-sama menjelaskan lebih dari separuh variasi kualitas kerja, sehingga seluruh hipotesis yang diajukan didukung dan motivasi kerja menjadi pengaruh yang lebih dominan. Secara deskriptif, persepsi responden terhadap kedua variabel tergolong baik, tetapi keadilan penilaian, dorongan dari gaji

dan fasilitas, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja masih menjadi aspek dengan nilai relatif terendah. Hasil akhir penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kerja karyawan manufaktur terbentuk dari perpaduan kejelasan arah melalui penilaian kinerja yang adil dan dorongan kerja dari dalam diri karyawan. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur perlu memperhatikan objektivitas penilaian, kejelasan umpan balik, dan upaya peningkatan motivasi untuk menjaga kualitas hasil pekerjaan karyawan.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Motivasi Kerja, Kualitas Kerja.

PENDAHULUAN

Kualitas kerja karyawan menjadi salah satu aspek penting karena menunjukkan sejauh mana karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kualitas kerja tercermin melalui ketelitian dalam melaksanakan tugas, kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar, serta kemampuan mengurangi kesalahan. Pada perusahaan manufaktur, hal ini bernilai strategis karena pekerjaan karyawan berhubungan langsung dengan kualitas produk dan kelancaran proses produksi (Sutanto & Subijanto, 2024).

Pada kenyataannya, kualitas pekerjaan karyawan belum optimal. Meskipun jumlah tenaga kerja di Indonesia tergolong besar, produktivitasnya cenderung menurun hingga mencapai titik terendah pada periode 2015–2019, antara lain akibat minimnya pekerjaan berkualitas dan keterbatasan kualitas sumber daya manusia Sopiah (2023). Pada tingkat perusahaan, penurunan kinerja dipengaruhi oleh kurangnya disiplin, keterampilan yang belum memadai, minimnya pelatihan, dan lingkungan kerja yang kurang mendukung (Mayang, 2024), serta beban kerja yang tidak sebanding dengan sumber daya, *burnout*, dan rendahnya keterlibatan karyawan (Merdeka, 2025).

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi hasil kerja karyawan dengan membandingkannya terhadap standar yang ditetapkan perusahaan (Dessler, 2015; Mangkunegara, 2017) Proses ini juga menjadi sarana komunikasi antara perusahaan dan karyawan mengenai pencapaian, kekurangan, dan harapan pada periode berikutnya sehingga berfungsi evaluatif sekaligus pengembangan (Selvarajan & Cloninger, 2012). Dalam penelitian ini, penilaian kinerja diukur dengan lima kriteria sistem penilaian yang efektif menurut Cascio (2003), yaitu relevansi, penerimaan, keandalan, kepekaan, dan kepraktisan. Hubungan penilaian kinerja dengan hasil kerja telah diteliti sebelumnya. Hangga Rani & Mayasari (2015) pada perusahaan manufaktur elektronik di Batam serta Rohimah et al (2022) pada divisi produksi PT Rinnai Indonesia menemukan pengaruh positif dan signifikan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Arifudin et al (2024) melaporkan kontribusi penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan sebesar 50,8%, sedangkan Riyanto (2023) pada industri keramik manufaktur di Kota Bandung menyimpulkan bahwa sistem penilaian perlu dikembangkan agar lebih objektif. Firsta Ferdiane et al (2018) menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja (Mangkunegara, 2017) berkaitan dengan motivasi dan kinerja karyawan, dan Taiwo & Omojaro (2019) menemukan pengaruh positif dan signifikan penilaian kinerja terhadap kualitas kerja karyawan *First Bank Plc* cabang Ota II, Nigeria, dengan penekanan pada pentingnya sistem penilaian yang tidak bias.

Selain penilaian kinerja, motivasi kerja adalah dorongan yang membuat karyawan bersedia mengarahkan usaha dan mempertahankan perilaku untuk mencapai (Dysvik & Kuvaas, 2011; Robbins & Judge 2019). Hasibuan (2019) memandang motivasi sebagai daya penggerak yang membangkitkan gairah kerja, sedangkan Mangkunegara (2017) memandangnya sebagai kondisi yang menggerakkan diri pegawai agar kegiatannya terarah pada tujuan organisasi. Motivasi kerja diukur melalui lima kebutuhan dalam hierarki Maslow (1943), yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pada perusahaan manufaktur yang bekerja berdasarkan target, prosedur, dan standar mutu, motivasi

menjadi semakin penting. Kirana et al (2022) pada CV Mertanadi dan Ristiyani et al (2024) pada karyawan produksi PT Djarum Kudus menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara Lusiana & Makmur (2024) pada PT Sansan Saudaratex Jaya 2 Cimahi menemukan bahwa kelima kebutuhan Maslow memengaruhi prestasi kerja karyawan produksi.

Kualitas kerja menggambarkan seberapa baik karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan (Mangkunegara, 2017) dan dapat diukur dari efisiensi pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sutanto & Subijanto, 2024). Penelitian ini mengukurnya melalui tiga dimensi, yaitu ketepatan hasil kerja, ketelitian, dan kesesuaian dengan standar kerja perusahaan.

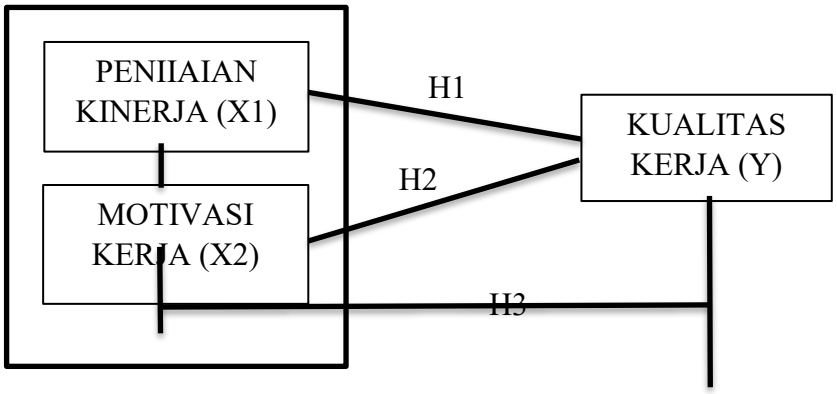
Namun, temuan terdahulu belum konsisten. Yang & Gumanky Farunik (2023) pada PT Axindo Duta Perkasa dan Malik et al (2025) pada karyawan merek pakaian di Multan, Pakistan, menemukan pengaruh signifikan penilaian kinerja, sedangkan Winarsih et al (2023) pada PT Tri Jaya Teknik Karawang menemukan pengaruh yang tidak signifikan dan mengaitkannya dengan pelaksanaan penilaian yang belum maksimal. Pada motivasi, Sutanto & Subijanto (2024) menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja, tetapi Malik et al (2025) tidak menemukan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Selain itu, sebagian besar penelitian menggunakan kinerja atau produktivitas secara umum sebagai variabel terikat, bukan kualitas kerja yang menitikberatkan ketepatan, ketelitian, dan kesesuaian dengan standar. Penelitian yang menguji kedua variabel secara simultan (Pradika & Indriyanto, 2023; Winarsih et al, 2023; Yang & Gumanky Farunik, 2023; Endrawati & Nawiyah, 2025) juga menggunakan variabel terikat dan konteks yang beragam, dan sebagian model menambahkan variabel lain seperti pelatihan sehingga kontribusi kedua variabel tersebut belum terlihat jelas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, keunikan penelitian ini terletak pada penempatan kualitas kerja, yang diukur melalui ketepatan, ketelitian, dan kesesuaian dengan standar, sebagai variabel terikat, serta pengujian pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan pada karyawan perusahaan manufaktur. Hipotesis penelitian ini adalah H1: penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan; H2: motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan; dan H3: penilaian kinerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah 1. bagaimana gambaran penilaian kinerja pada karyawan perusahaan manufaktur; 2. bagaimana gambaran motivasi kerja pada karyawan perusahaan manufaktur; 3. bagaimana gambaran kualitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur; 4. bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kualitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur; 5. bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur; dan 6. bagaimana pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kualitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Penelitian ini bertujuan menjawab keenam pertanyaan tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menjelaskan pengaruh penilaian kinerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kualitas kerja karyawan (Y) pada perusahaan manufaktur, baik secara parsial maupun simultan (Ferinia, 2023; Ferinia & Hutagalung, 2023). Pendekatan kuantitatif dipilih karena variabel diukur dalam bentuk data numerik melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan teknik statistik (Lim, 2025). Rerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan disusun sesuai dengan enam rumusan masalah penelitian. Karakteristik responden disajikan terlebih dahulu sebagai konteks analisis, diikuti gambaran penilaian kinerja, motivasi kerja, dan kualitas kerja, evaluasi model PLS-SEM, serta pengujian ketiga hipotesis.

Karakteristik Responden

Responden berjumlah 100 karyawan sehingga frekuensi sama dengan persentase numeriknya Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 100)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	62,0%
	Perempuan	38	38,0%
Usia	< 25 tahun	20	20,0%
	26–35 tahun	20	20,0%
	36–45 tahun	55	55,0%
	> 45 tahun	5	5,0%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	31	31,0%
	S1	47	47,0%
	S2/S3	22	22,0%
Status Kepegawaian	Karyawan tetap	78	78,0%
	Karyawan kontrak	22	22,0%
Divisi/Bagian Kerja	Finance & Accounting	20	20,0%
	Production/Factory	14	14,0%
	Marketing	12	12,0%
	MTT (Maintenance)	12	12,0%
	Purchasing	11	11,0%
	Quality/Quality Control (QC)	11	11,0%
	General/General Affairs	10	10,0%
	H&D, QA & ISO	9	9,0%
	Warehouse	1	1,0%
Masa Kerja	< 1 tahun	1	1,0%
	4–6 tahun	2	2,0%
	> 6 tahun	97	97,0%

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Sebanyak 62 responden (62,0%) berjenis kelamin laki-laki dan 38 responden (38,0%) perempuan. Kelompok usia terbanyak adalah 36–45 tahun (55 responden; 55,0%). Menurut pendidikan terakhir, lulusan S1 terbanyak (47 responden; 47,0%), diikuti SMA/SMK (31,0%)

dan S2/S3 (22,0%), dan 78 responden (78,0%) berstatus karyawan tetap. Responden berasal dari sembilan divisi, dengan kelompok terbesar dari *Finance & Accounting* (20 responden; 20,0%) dan *Production/Factory* (14 responden; 14,0%). Sebanyak 97 responden (97,0%) telah bekerja lebih dari enam tahun sehingga distribusi masa kerja tidak seimbang dan membatasi perbandingan antarkelompok masa kerja.

1. Gambaran Penilaian Kinerja

Rerata konstruk penilaian kinerja sebesar 3,977 (simpangan baku 0,708) yang berada di sekitar kategori setuju pada skala lima tingkat (Tabel 2). Rerata indikator berkisar antara 3,85 dan 4,08; PK5 (keteraturan pelaksanaan penilaian) memperoleh nilai tertinggi dan PK2 (keadilan penilaian) terendah. Pola ini menunjukkan bahwa persepsi atas frekuensi pelaksanaan evaluasi relatif lebih baik daripada persepsi atas keadilan prosesnya, meskipun keduanya cenderung positif. Temuan ini sejalan dengan penekanan Taiwo & Omojaro (2019) tentang pentingnya sistem penilaian yang tidak bias dan dengan Riyanto (2023) yang menyatakan bahwa sistem penilaian pada perusahaan manufaktur perlu dikembangkan agar lebih objektif.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Penilaian Kinerja (PK)

Indikator	Rerata	Simpangan baku	Rentang nilai
PK1	4,05	0,963	2–5
PK2	3,85	0,984	2–5
PK3	4,05	0,994	1–5
PK4	3,94	1,008	1–5
PK5	4,08	0,987	1–5
PK6	3,97	0,995	1–5
PK7	3,90	0,943	1–5
Konstruk PK	**3,977**	**0,708**	**2,286–5,000**

Sumber: Perhitungan deskriptif dari skor indikator, 2026.

2. Gambaran Motivasi Kerja

Rerata konstruk motivasi kerja sebesar 3,980 (simpangan baku 0,690), juga di sekitar kategori setuju (Tabel 3). Rerata tertinggi diperoleh MK2 (4,08), yaitu persepsi pentingnya pekerjaan, dan terendah MK4 (3,89), yaitu dorongan dari gaji dan fasilitas. Karyawan dengan demikian memandang pekerjaannya penting, sedangkan dorongan dari gaji dan fasilitas, yang berkaitan dengan kebutuhan fisiologis menurut Maslow (1943) , relatif paling lemah. Temuan ini relevan dengan Lusiana & Makmur (2024) yang menemukan bahwa kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri memengaruhi prestasi kerja karyawan produksi, sehingga pemenuhan kebutuhan dasar tetap penting bagi motivasi karyawan manufaktur.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Motivasi Kerja (MK)

Indikator	Rerata	Simpangan baku	Rentang nilai
MK1	3,98	1,020	1–5
MK2	4,08	0,987	1–5
MK3	4,04	0,948	1–5
MK4	3,89	0,926	2–5
MK5	3,93	0,993	1–5
MK6	4,02	0,883	2–5
MK7	3,92	0,935	2–5
Konstruk MK	**3,980**	**0,690**	**2,000–5,000**

Sumber: Perhitungan deskriptif dari skor indikator, 2026.

3. Gambaran Kualitas Kerja

Rerata konstruk kualitas kerja adalah 4,044 (simpangan baku 0,709), tertinggi di antara ketiga konstruk (Tabel 4). Indikator tertinggi adalah KK6 (4,16), yaitu konsistensi kualitas kerja, dan terendah KK4 (3,87), yaitu kepatuhan terhadap prosedur kerja. Karyawan menilai

hasil kerjanya konsisten, tetapi kepatuhan terhadap prosedur masih dapat diperkuat, yang penting pada perusahaan manufaktur karena pekerjaan berlandaskan prosedur dan standar mutu. Namun, rerata yang tinggi tidak dengan sendirinya membuktikan pengaruh antarvariabel; hubungan tersebut diuji melalui model struktural.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Kualitas Kerja (KK)

Indikator	Rerata	Simpangan baku	Rentang nilai
KK1	3,94	1,008	2–5
KK2	4,06	0,957	1–5
KK3	4,13	0,956	2–5
KK4	3,87	0,966	2–5
KK5	4,03	1,063	2–5
KK6	4,16	0,977	1–5
KK7	4,12	0,962	2–5
Konstruk KK	**4,044**	**0,709**	**2,571–5,000**

Sumber: Perhitungan deskriptif dari skor indikator, 2026.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Model Struktural (*Inner Model*)

Seluruh indikator memiliki *outer loading* di atas 0,7 (0,709–0,736) dengan t-statistik signifikan (9,817–13,056) dan *outer* VIF 1,543–1,731 (Tabel 5). Nilai AVE ketiga variabel (0,513–0,515) berada di atas 0,5 (Tabel 6) sehingga validitas konvergen terpenuhi, meskipun nilai *outer loading* dan AVE tersebut mendekati batas minimum. Nilai *Cronbach's alpha* (0,842–0,844) dan *composite reliability* (0,881–0,882) berada di atas 0,7 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Penilaian Kinerja			Motivasi Kerja			Kualitas Kerja		
Indikator	**Outer loading**	**t-statistik**	**Indikator**	**Outer loading**	**t-statistik**	**Indikator**	**Outer loading**	**t-statistik**
PK1	0,709	11,334	MK1	0,709	11,232	KK1	0,723	13,006
PK2	0,709	11,353	MK2	0,713	11,374	KK2	0,716	11,782
PK3	0,713	11,136	MK3	0,727	12,252	KK3	0,712	11,585
PK4	0,724	12,448	MK4	0,715	11,049	KK4	0,710	11,137
PK5	0,715	10,267	MK5	0,719	11,401	KK5	0,725	12,197
PK6	0,715	9,817	MK6	0,714	12,005	KK6	0,712	12,437
PK7	0,736	13,056	MK7	0,729	11,922	KK7	0,716	13,009

Sumber: Diolah oleh penulis menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE) dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronbach's alpha	rho_A	Composite reliability
Penilaian Kinerja	0,515	0,843	0,845	0,881
Motivasi Kerja	0,515	0,844	0,846	0,882
Kualitas Kerja	0,513	0,842	0,842	0,881

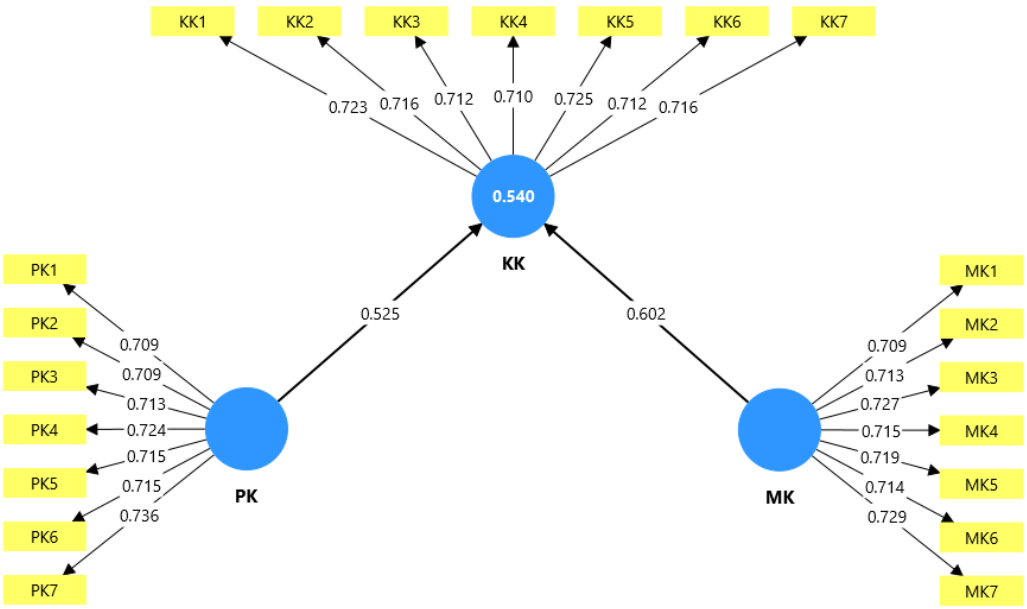
Sumber: Diolah oleh penulis menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

Pada model struktural, nilai R^2 kualitas kerja sebesar 0,540 dengan *adjusted* R^2 0,531 (Tabel 7). Gambar 2 memperlihatkan 21 indikator yang terhubung secara reflektif dengan tiga variabel laten; angka pada anak panah luar adalah *outer loading*, sedangkan koefisien jalur PK terhadap KK sebesar 0,525 dan MK terhadap KK sebesar 0,602.

Tabel 7. Hasil Uji R-Square

Variabel endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Kualitas Kerja (KK)	0,540	0,531

Sumber: Diolah oleh penulis menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.



Sumber: Diolah oleh penulis menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

Gambar 2. Hasil PLS-SEM Algorithm untuk Model PK, MK, dan KK

4. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kualitas Kerja (H1)

Hasil *bootstrapping* pada Tabel 8 menunjukkan koefisien jalur PK → KK sebesar 0,525 dengan standar deviasi 0,061, t-statistik 8,589, nilai p < 0,001, dan interval kepercayaan 95% antara 0,406 dan 0,645. Karena t-statistik melampaui 1,96 dan p < 0,05, H1 diterima: persepsi yang lebih baik terhadap sistem penilaian kinerja berkaitan dengan kualitas kerja yang lebih tinggi ketika motivasi kerja dikendalikan secara statistik.

Tabel 8. Hasil Uji Path Coefficients (*Bootstrapping*)

Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	STDEV	T statistics	P values	Keputusan
H1: PK → KK	0,525	0,532	0,061	8,589	< 0,001	Didukung
H2: MK → KK	0,602	0,604	0,064	9,363	< 0,001	Didukung

Sumber: Diolah oleh penulis menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Kerja (H2)

Koefisien jalur MK → KK mencapai 0,602 dengan standar deviasi 0,064, t-statistik 9,363, nilai p < 0,001, dan interval kepercayaan 95% antara 0,469 dan 0,724 sehingga H2 diterima. Koefisien ini lebih besar daripada koefisien PK → KK, yang menunjukkan bahwa hubungan parsial motivasi kerja dengan kualitas kerja lebih kuat; namun, perbedaan kedua koefisien belum diuji signifikansinya sehingga tidak otomatis menunjukkan perbedaan yang signifikan.

6. Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kualitas Kerja (H3)

Nilai R^2 kualitas kerja sebesar 0,540 (*adjusted* R^2 0,531) menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan 54,0% variasi kualitas kerja, sedangkan 46,0% dipengaruhi faktor lain di luar model. Kedua jalur signifikan ($\beta = 0,525$ dan 0,602; $p < 0,001$) dengan ukuran efek besar ($f^2 = 0,585$ dan 0,769) dan tanpa indikasi kolinearitas (VIF = 1,025). Statistik F sebesar 56,9 (dihitung dari R^2, $n = 100$, $k = 2$) jauh melampaui F tabel sekitar 3,09 pada taraf 5% sehingga H3 diterima.

Temuan penelitian *Novelty* adalah bahwa pada karyawan perusahaan manufaktur, kualitas kerja yang diukur melalui ketepatan, ketelitian, dan kesesuaian dengan standar

dibentuk secara bersama-sama oleh penilaian kinerja dan motivasi kerja yang menjelaskan 54,0% variasinya, dengan motivasi kerja sebagai pengaruh yang lebih kuat (β = 0,602 dibandingkan 0,525). Secara deskriptif, keadilan penilaian, dorongan dari gaji dan fasilitas, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja menjadi aspek dengan nilai relatif terendah pada masing-masing variabel sehingga arah perbaikan yang spesifik dapat ditentukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan masukan bagi pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam penerapan penilaian kinerja dan peningkatan motivasi kerja untuk menjaga kualitas kerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Penilaian kinerja karyawan tergolong baik, dengan aspek keadilan penilaian sebagai yang terendah. 2) Motivasi kerja karyawan tergolong baik, dengan dorongan dari gaji dan fasilitas sebagai yang terendah. 3) Kualitas kerja karyawan tergolong baik, dengan kepatuhan terhadap prosedur kerja sebagai yang terendah. 4) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. 5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan, dan menjadi pengaruh yang lebih kuat dibandingkan penilaian kinerja. 6) Penilaian kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja karyawan di perusahaan manufaktur dengan kedua variabel menjelaskan lebih dari separuh variasi kualitas kerja.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data dikumpulkan pada satu perusahaan (PT Hagihara WestJava Industries) pada satu waktu dengan teknik *convenience sampling* terhadap 100 responden sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan manufaktur. Kedua, 97% responden telah bekerja lebih dari enam tahun sehingga perbandingan antarkelompok masa kerja tidak dapat dilakukan. Ketiga, model hanya memuat dua variabel bebas yang menjelaskan 54,0% variasi kualitas kerja, sedangkan seluruh variabel diukur melalui persepsi responden sehingga hasilnya menunjukkan keterkaitan statistik, bukan hubungan sebab-akibat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

Saran

Perusahaan disarankan menerapkan penilaian kinerja yang objektif dan transparan, dengan kriteria tertulis, umpan balik dua arah, dan kalibrasi penilai agar persepsi keadilan meningkat. Perusahaan juga perlu menjaga motivasi karyawan dengan meninjau kembali kompensasi dan fasilitas kerja serta memberikan penghargaan atas prestasi, sekaligus memperkuat kepatuhan terhadap prosedur kerja melalui pelatihan dan pengawasan rutin. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak perusahaan manufaktur dan responden dengan masa kerja yang lebih beragam, menambahkan variabel lain yang relevan seperti pelatihan, serta menggunakan pendekatan longitudinal agar diperoleh model yang lebih komprehensif.

Kontribusi Author

Seluruh penulis berkontribusi secara signifikan terhadap penelitian ini. Kontribusi meliputi konseptualisasi penelitian, penyusunan kerangka teori, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil, penulisan naskah, revisi ilmiah, serta persetujuan akhir terhadap naskah yang akan dipublikasikan. Seluruh penulis menyatakan telah membaca dan menyetujui versi final artikel.

REFERENSI

Arifudin, A., Tammubua, M. H., & Kana, T. (2024). Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Penilaian Kinerja. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, *15*(1), 56–67.

Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill/Irwin.

Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(3), 367–387. https://doi.org/10.1080/13594321003590630

Endrawati, T., & Nawiyah. (2025). The Role of Performance Appraisal, Work Motivation, and Training Effectiveness on the Productivity of Sales Personnel in FMCG Companies. In *West Science Economic and Entrepreneurship* (Vol. 3, Number 04). https://doi.org/https://doi.org/10.58812/wsjee.v3i04.2381

Ferinia, R. (2023). *Metode Penelitian Sosial: Panduan Lengkap, Tips, Trik, Teknik, Praktik*. Media Sains Indonesia.

Ferinia, R., & Hutagalung, S. (2023). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung:Yayasan Kita Menulis.

Firsta Ferdiane, F., Wahyu Lelly Hana Setyanti, S., & Sudaryanto. (2018). *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Intervening Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. https://doi.org/10.26905/jm

Hangga Rani, I., & Mayasari, M. (2015). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. https://doi.org/https://doi.org/10.30871/jaemb.v3i2.172

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Kirana, I. B. G. A., Sriathi, A. A. A., & Suwandana, I. G. M. (2022). The Effect of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance in Manufacturing Company. *European Journal of Business and Management Research*, *7*(3), 26–30. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1396

Lusiana, N., & Makmur. (2024). Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pt. Sansan Saudaratex Jaya 2 Cimahi. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, *10*(3), 1844–1849. https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i3.2462

Malik, N., Siddique, K., & Amanulla. (2025). Impact of Performance Appraisal System and Motivation on Employee Performance. *Social Science Review Archives*, *3*(2), 2208–2221. https://doi.org/10.70670/sra.v3i2.1453

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation* (4th ed., Vol. 50).

Merdeka, R. M. (2025). *Mengapa Banyak Karyawan Turun Kinerja di 2025?*

Pradika, L., & Indriyanto, I. (2023). *PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT CIPTO MANGUNKUSUMO*. *11*(2).

Ristiyani, L., Subarno, A., & Murwaningsih, T. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan produksi di PT Djarum Kudus. *JIKAP (Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran)*, *8*(1), 80. https://doi.org/10.20961/jikap.v8i1.76254

Riyanto, A. (2023). *Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan Perusahaan Keramik Manufaktur Kota Bandung*. https://doi.org/https://doi.org/10.58344/jmi.v2i6.276

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.

Rohimah, A. N., Fayzhall, M., Bangun, B., Napitupulu, J., & Asbari, M. (2022). *The Effect of Job Training, Performance Assessment, and Work Motivation on the Performance of*

Production Division Employees at PT Rinnai Indonesia (Case Study of the Gas Valve Division) (Vol. 1, Number 2).

Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(15), 3063–3084. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069

Sopiah, A. (2023). *Kabar Buruk! Pekerjaan 'Berkualitas' di RI Terus Turun*.

Sutanto, E. M., & Subijanto, M. (2024). Employees' Work Quality: The Role of Work Comfort and Completeness of Company Facilities. *Jurnal Manajemen Indonesia*, *24*(1), 31–44. https://doi.org/10.25124/jmi.v24i1.5636

Taiwo, A. A., & Omojaro, A. O. (2019). Performance Management and Employee Development. *The Federal Polytechnic*, 83–92. https://doi.org/10.22624/AIMS/iSTEAMS-2019/V16N1P11a

Winarsih, W., Mulya Karnama, M., & Buana Perjuangan Karawang, U. (2023). The Effect of Performance Appraisal and Work Motivation on Employee Performance PT. Tri Jaya Teknik Karawang. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 4, Number 5). http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Yang, W., & Gumanky Farunik, C. (2023). *Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Penilaian Kerja Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan Pada PT. Axindo Duta Perkasa*.