
PERAN PENILAIAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA PECAWAI

Balqis Alhumairo Azizah¹, Salamatul Afyah²

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: balqisalhumairoa@gmail.com

²Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

Email: infosalamatulafiyah@gmail.com

Abstrak

Penilaian kinerja merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin yang disebarkan kepada pegawai sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen analisis deskriptif serta analisis inferensial menggunakan regresi linier pada tingkat signifikansi lima persen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Selain itu motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang objektif adil dan transparan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi praktis bagi organisasi dalam merancang sistem penilaian kinerja yang efektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi jangka panjang.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Variabel Intervening, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Abstract

Performance appraisal is a strategic instrument in human resource management that plays an important role in improving employee motivation and performance. This study aims to analyze the effect of performance appraisal on employee motivation and performance and to examine the role of work motivation as an intervening variable in this relationship. A quantitative approach using a survey method was used in this study. Data were collected through a closed questionnaire using a five-point Likert scale distributed to employees as research respondents. Data analysis was conducted through validity and reliability tests of descriptive analysis instruments and inferential analysis using linear regression at a five percent significance level. The results showed that performance appraisal had a positive and significant effect on employee motivation and performance. In addition, work motivation was also found to have a positive and significant effect on employee performance. The findings confirmed that work motivation acted as an intervening variable that bridged the effect of performance appraisal on employee performance. This study confirms that an objective, fair, and transparent performance appraisal system can increase employee work motivation, which in turn has an impact on continuous performance improvement. The results of this study are expected to contribute theoretically to the development of human resource management studies and serve as a practical reference for organizations in designing an effective performance appraisal system oriented towards achieving long-term organizational goals.

Keywords: Performance Appraisal, Work Motivation, Employee Performance, Intervening Variables, Human Resource Management.

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia merupakan sistem terencana yang digunakan organisasi untuk menilai kontribusi kerja pegawai secara terukur dan objektif. Melalui mekanisme ini, manajemen dapat mengidentifikasi tingkat pencapaian tugas, konsistensi perilaku kerja, serta kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan yang diemban. Informasi yang dihasilkan dari proses penilaian kinerja selanjutnya dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis organisasi, seperti penempatan jabatan, pemberian penghargaan atas prestasi, serta perencanaan pengembangan dan karier pegawai. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengawasan administratif, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya, penerapan sistem penilaian kinerja di berbagai organisasi di Indonesia masih menghadapi sejumlah permasalahan mendasar. Salah satu kendala utama yang sering dijumpai adalah belum tersusunnya indikator penilaian kinerja yang baku, terstruktur, dan terukur, sehingga proses evaluasi kinerja cenderung bersifat subjektif dan tidak konsisten antarunit kerja. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan

pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kepuasan kerja serta kepercayaan terhadap sistem manajemen organisasi. Apabila penilaian kinerja hanya dijalankan sebagai rutinitas administratif tanpa prinsip keterbukaan dan kejelasan, maka perannya sebagai sarana peningkatan motivasi kerja tidak dapat dicapai secara optimal (Rachel Zefanya Caesario, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki keterkaitan yang erat dengan aspek psikologis pegawai, khususnya motivasi kerja. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan secara adil, objektif, dan komunikatif mampu menciptakan rasa dihargai atas kontribusi individu terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya motivasi intrinsik yang lebih kuat, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, pelaksanaan penilaian kinerja yang tertutup dan tidak konsisten berpotensi menimbulkan ketidakamanan kerja, yang berdampak pada penurunan semangat kerja dan produktivitas pegawai (Safitri, 2023).

Selain memengaruhi motivasi kerja, penelitian empiris juga mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama ketika sistem penilaian tersebut terintegrasi dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia lainnya, seperti kompensasi dan pengembangan karier. Organisasi yang mampu menerapkan penilaian kinerja secara objektif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan cenderung memiliki tingkat produktivitas dan kualitas output kerja yang lebih baik. Peningkatan kinerja individu yang dihasilkan dari proses tersebut selanjutnya memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara penilaian kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menempatkan hubungan tersebut secara parsial dan belum secara komprehensif menjelaskan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks organisasi di Indonesia. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara khusus menekankan efektivitas sistem penilaian kinerja sebagai instrumen strategis yang tidak hanya berorientasi pada evaluasi hasil kerja, tetapi juga pada penguatan motivasi dan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Celah inilah yang menjadi dasar kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini.

Urgensi penelitian ini semakin menguat mengingat dinamika organisasi modern yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia secara profesional, adil, dan berbasis kinerja. Ketidakmampuan organisasi dalam merancang dan menerapkan sistem penilaian kinerja yang efektif berpotensi menurunkan motivasi kerja, melemahkan kinerja pegawai, serta menghambat pencapaian tujuan.

organisasi. Oleh karena itu, kajian mengenai peran penilaian kinerja dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai menjadi penting untuk dilakukan sebagai upaya memberikan kontribusi empiris dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang, kajian penelitian terdahulu, unsur kebaruan, serta urgensi tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta mengkaji posisi motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait integrasi penilaian kinerja dan motivasi kerja, serta memberikan kontribusi praktis bagi organisasi sebagai referensi dalam merancang sistem penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.

2. Tinjauan Pustaka

Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia diposisikan sebagai unsur strategis yang berperan penting dalam membentuk motivasi kerja pegawai serta memengaruhi capaian kinerja secara keseluruhan. Melalui penerapan sistem penilaian yang disusun dan dijalankan secara objektif, adil, dan transparan, organisasi dapat menciptakan persepsi positif di kalangan pegawai terhadap keadilan dan profesionalisme institusi. Persepsi tersebut kemudian berfungsi sebagai stimulus internal yang mendorong pegawai untuk meningkatkan komitmen, usaha kerja, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Ketika pegawai meyakini bahwa kinerja mereka dinilai secara jujur, rasional, dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka tingkat motivasi kerja cenderung mengalami peningkatan yang berkelanjutan. Kondisi ini selanjutnya berdampak pada meningkatnya produktivitas serta kualitas hasil kerja pegawai. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak semata-mata digunakan sebagai instrumen evaluasi administratif, melainkan juga sebagai mekanisme manajerial yang berorientasi pada penguatan motivasi dan peningkatan kinerja pegawai secara berkesinambungan.

Namun, dalam praktiknya pada berbagai organisasi di Indonesia, penerapan sistem penilaian kinerja masih dihadapkan pada sejumlah kendala yang berpotensi menurunkan tingkat efektivitasnya. Beberapa organisasi belum secara optimal menyusun dan menetapkan indikator penilaian yang terukur, jelas, dan konsisten, sehingga proses evaluasi kinerja cenderung berlangsung secara subjektif serta menunjukkan perbedaan standar antarunit kerja atau antardepartemen. Kondisi tersebut kemudian menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan terhadap manajemen organisasi. Dampak lanjutan dari situasi ini

tercermin pada melemahnya motivasi kerja serta kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Apabila penilaian kinerja hanya dipersepsikan sebagai kegiatan administratif yang bersifat formalitas tanpa disertai prinsip transparansi dan akuntabilitas, maka fungsinya sebagai instrumen strategis dalam mendorong motivasi kerja dan peningkatan kinerja pegawai menjadi sangat terbatas (Rachel Zefanya Caesario, 2024).

Dari sudut pandang motivasi kerja, berbagai kajian empiris mengindikasikan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan secara adil dan transparan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi pegawai, karena pegawai merasakan adanya pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Perasaan dihargai tersebut selanjutnya berperan sebagai pendorong internal yang memotivasi pegawai untuk meningkatkan kualitas hasil kerja, intensitas usaha, serta tingkat komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Selain itu, penilaian kinerja yang disertai dengan pemberian umpan balik yang bersifat konstruktif memungkinkan pegawai untuk memahami secara lebih objektif aspek kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Pemahaman ini kemudian mendorong pegawai untuk melakukan perbaikan kinerja serta pengembangan kompetensi diri secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi (Waliamin, 2020).

Selain itu, temuan empiris dalam berbagai penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai, khususnya ketika penerapannya diintegrasikan secara sistematis dengan praktik manajemen sumber daya manusia lainnya, seperti kebijakan kompensasi dan strategi pengembangan karier. Dalam kondisi tersebut, organisasi yang menerapkan sistem penilaian kinerja secara efektif, objektif, dan relevan dengan tuntutan pekerjaan, serta memperoleh tingkat penerimaan yang baik dari pegawai, cenderung mampu mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas output kerja. Peningkatan kinerja individu yang dihasilkan dari proses tersebut selanjutnya berkontribusi pada penguatan kinerja kolektif, sehingga organisasi dapat memperoleh manfaat strategis berupa peningkatan kinerja secara berkelanjutan dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Sherin Azzahra, 2022)

Namun demikian, efektivitas sistem penilaian kinerja dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perancangan serta konsistensi pelaksanaannya dalam praktik. Dalam hal ini, sistem penilaian yang didukung oleh instrumen yang andal, indikator yang relevan dengan tujuan dan karakteristik pekerjaan, serta proses penilaian yang dilaksanakan secara transparan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilannya. Sebaliknya, apabila aspek-aspek tersebut tidak dikelola secara optimal, maka penilaian kinerja berpotensi tidak mencapai

funksinya sebagai pendorong motivasi dan peningkatan kinerja pegawai, bahkan dapat memicu munculnya demotivasi, ketidakpuasan kerja, serta konflik internal di lingkungan organisasi. Berdasarkan kajian teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, keterkaitan antara penilaian kinerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui *Teori Harapan (Expectancy Theory)* yang dikemukakan oleh Vroom. Teori ini menegaskan bahwa motivasi kerja individu terbentuk sebagai hasil dari keyakinan subjektif pegawai bahwa upaya kerja yang mereka lakukan secara optimal akan menghasilkan tingkat kinerja yang baik, serta bahwa kinerja tersebut pada akhirnya akan diikuti oleh perolehan hasil atau penghargaan yang dianggap bernilai bagi individu (Lunenburg, 2011).

Dalam konteks organisasi, penerapan sistem penilaian kinerja yang disusun dan dilaksanakan secara objektif, adil, dan transparan berfungsi sebagai instrumen manajerial yang mampu memperjelas hubungan antara usaha kerja, pencapaian kinerja, dan imbalan yang diterima pegawai. Ketika pegawai memiliki persepsi bahwa proses penilaian kinerja dilakukan secara konsisten dan benar-benar mencerminkan kontribusi nyata terhadap organisasi, maka kondisi tersebut akan membentuk sikap positif yang mendorong peningkatan motivasi kerja. Peningkatan motivasi kerja tersebut selanjutnya berimplikasi pada perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memberikan pengaruh secara tidak langsung melalui peran motivasi kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja pegawai.

Selaras dengan pemaparan landasan teori serta hasil-hasil penelitian empiris yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki hubungan yang signifikan dan saling berkaitan dengan tingkat motivasi kerja serta kinerja pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan sintesis kajian teoritis dan temuan empiris tersebut, penelitian ini kemudian menyusun suatu kerangka konseptual yang secara sistematis menggambarkan hubungan kausal antarvariabel penelitian, yaitu penilaian kinerja sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Kerangka konseptual ini berfungsi sebagai landasan logis dan teoritis dalam merumuskan serta mengembangkan hipotesis penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Selanjutnya, hipotesis yang dibangun akan diuji secara empiris untuk memperoleh bukti ilmiah mengenai sejauh mana peran penilaian kinerja dalam mendorong peningkatan motivasi kerja serta kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan *pendekatan kuantitatif melalui metode survei*, yang secara sistematis bertujuan menganalisis hubungan antara penilaian kinerja dengan tingkat motivasi serta kinerja pegawai. Pemilihan pendekatan kuantitatif dilakukan karena penelitian ini berfokus pada pengujian keterkaitan antarvariabel yang dapat diukur secara objektif dan dianalisis berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden. Pelaksanaan penelitian difokuskan pada organisasi atau perangkat kerja yang relevan dengan praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia, dengan menetapkan pegawai sebagai unit analisis utama, yaitu individu yang secara langsung menjadi subjek penilaian kinerja dalam organisasi tersebut (Dr. Amruddin, 2022).

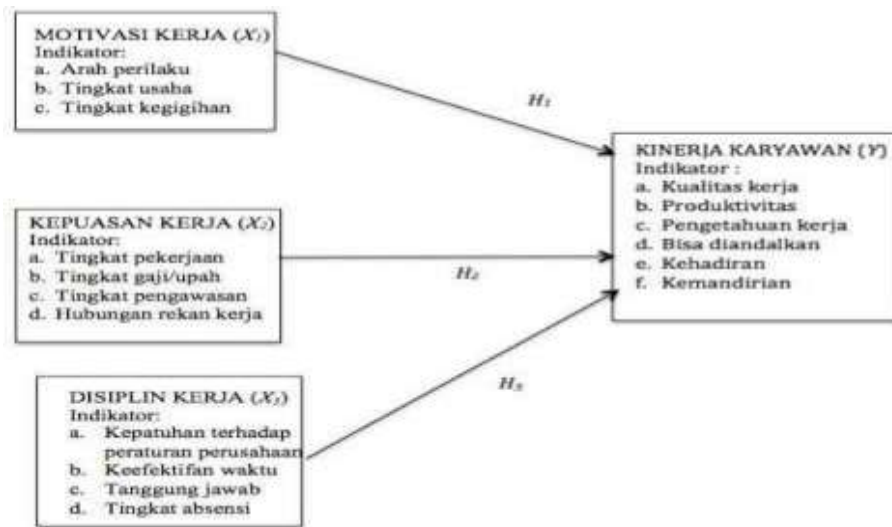
1. Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder, yang keduanya berfungsi untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai penilaian kinerja, motivasi kerja, serta kinerja pegawai. Data primer dikumpulkan secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner tertutup, yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian untuk memastikan setiap pertanyaan relevan dan dapat mengukur persepsi responden secara akurat. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan internal, serta literatur ilmiah yang relevan dan mendukung validitas analisis penelitian. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan *skala Likert lima poin* bertujuan untuk memperoleh informasi yang terstruktur, objektif, dan konsisten, sehingga hasil penelitian dapat dianalisis secara sistematis dan memberikan temuan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Dr. Amruddin, 2022).

2. Model Penelitian

Model penelitian ini dirancang untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel penilaian kinerja sebagai variabel independen dengan motivasi kerja dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Dalam kerangka tersebut, motivasi kerja juga diposisikan sebagai variabel intervening, yang berfungsi untuk memperkuat dan memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, model penelitian ini tidak hanya menggambarkan hubungan langsung antara penilaian kinerja dan kinerja pegawai, tetapi juga menekankan peran motivasi kerja sebagai mekanisme internal yang memediasi hubungan tersebut, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengaruh penilaian kinerja terhadap hasil kerja individu dalam organisasi (Nofirda, 2025).

Model konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian Peran Penilaian Kinerja terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai

(Penilaian Kinerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai)

3. Definisi Operasional Variabel

Untuk memberikan kejelasan mengenai ruang lingkup penelitian, setiap variabel dikonseptualisasikan dan didefinisikan secara operasional, sehingga dapat diukur secara sistematis dan konsisten sesuai tujuan penelitian, sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 1. Pendefinisian operasional ini mencakup penjabaran indikator-indikator utama dari setiap variabel, yang memungkinkan peneliti untuk menetapkan kriteria pengukuran yang jelas, serta memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dianalisis secara objektif dan menghasilkan temuan yang valid serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui serangkaian tahapan yang sistematis, yang mencakup uji validitas dan reliabilitas instrumen, analisis deskriptif, serta analisis inferensial. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian dapat digunakan secara andal dan menghasilkan data yang sahih. Selanjutnya, analisis deskriptif diterapkan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai karakteristik responden serta tren atau kecenderungan jawaban yang muncul, sehingga peneliti memperoleh pemahaman awal terhadap data. Sementara itu, analisis inferensial dimanfaatkan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel penelitian,

sehingga memungkinkan peneliti menyimpulkan secara empiris bagaimana penilaian kinerja memengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi secara sistematis dan terukur (Dr. Amruddin, 2022).

4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan analisis *regresi linier*, pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengukur pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui jalur tidak langsung. Pengolahan data dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak statistik, sehingga setiap hasil analisis dapat disajikan secara akurat, sistematis, dan sesuai dengan prinsip-prinsip penelitian kuantitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menilai kekuatan serta arah hubungan antarvariabel secara terukur, sekaligus memberikan dasar empiris yang kuat dalam menarik kesimpulan mengenai efektivitas penilaian kinerja dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai di lingkungan organisasi (Dr. Muh. Yani Balaka, 2022).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini disusun untuk menyajikan gambaran empiris mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penerapan metode regresi linier, sehingga hubungan antarvariabel penelitian dapat dianalisis secara sistematis, objektif, dan terukur berdasarkan data empiris yang diperoleh. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai peran strategis penilaian kinerja sebagai instrumen manajerial yang tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme yang mendorong peningkatan motivasi kerja dan kinerja pegawai secara berkelanjutan di lingkungan organisasi (Dessler, 2020).

Berdasarkan hasil analisis data secara umum, penelitian ini menunjukkan adanya kecenderungan hubungan yang positif antara variabel penilaian kinerja dengan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Secara keseluruhan, hasil pengolahan data mengindikasikan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan dalam organisasi memiliki keterkaitan dengan sikap dan perilaku kerja pegawai. Temuan umum ini memberikan gambaran awal bahwa penilaian kinerja berpotensi menjadi faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan pengujian hipotesis lebih lanjut untuk memastikan arah dan tingkat signifikansi hubungan antarvariabel yang diteliti. Berdasarkan proses pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan secara sistematis,

penelitian ini melaksanakan pengujian hipotesis untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel yang diteliti.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa variabel penilaian kinerja memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Ringkasan hasil pengujian hipotesis kemudian disajikan dalam Tabel 1, yang secara rinci menggambarkan arah pengaruh serta tingkat signifikansi hubungan antarvariabel penelitian. Penyajian hasil dalam bentuk tabel bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan terstruktur mengenai temuan statistik, sehingga memudahkan pembaca dalam memahami serta menginterpretasikan hasil analisis yang telah dilakukan (R. Iqbal Robbie, 2025)

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hubungan Variabel	Koefisien Regresi	Nilai Signifikansi	Keterangan
1	Penilaian Kinerja → Motivasi Kerja	Positif	< 0,05	Signifikan
2	Penilaian Kinerja → Kinerja Pegawai	Positif	< 0,05	Signifikan
3	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	Positif	< 0,05	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Analisis Hipotesis SPSS

UJI Parsial (UJI-T)

1. Uji -t X_1 terhadap Y

H0 : Tidak Terdapat Pengaruh Disiplin Karyawan Terhadap Kinerja

H1 : Terdapat pengaruh Disiplin Karyawan Terhadap Kinerja

Statistik Uji : Nilai Sig

Kriteria Uji:

Tolak H0 Jika Nilai sig < alpha, alpha = 0.05

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-2.165	1.219		.067
	Disiplin Kerja	.236	.090	.251	.014
	Motivasi Kerja	.475	.061	.743	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Kesimpulan :

Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial antara Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja diperoleh nilai sig 2 tailed > alpha (alpha = 0,05), berarti tidak terdapat pengaruh Disiplin Kerja, terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian empiris yang dirangkum dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini menggambarkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif, adil, dan transparan oleh organisasi mampu meningkatkan tingkat motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks tersebut, penilaian kinerja tidak hanya diposisikan sebagai instrumen evaluasi atas capaian kerja, tetapi juga dipersepsikan sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi individu. Persepsi positif yang terbentuk selanjutnya berperan sebagai dorongan psikologis internal yang memperkuat semangat kerja, komitmen, serta keterlibatan pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017).

Selain memberikan dampak terhadap motivasi kerja, variabel penilaian kinerja dalam penelitian ini juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja yang dijalankan secara konsisten dan terstandar oleh organisasi mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas hasil kerja, volume penyelesaian tugas, serta ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan. Melalui penetapan indikator penilaian yang jelas dan terukur, organisasi dapat memberikan arah yang lebih pasti bagi pegawai dalam

memahami ekspektasi kinerja yang harus dicapai. Kejelasan tersebut selanjutnya berfungsi sebagai pedoman operasional yang membantu pegawai menyesuaikan perilaku kerja dengan standar yang ditetapkan, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Wibowo, 2018).

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai faktor internal yang secara substansial memengaruhi tingkat pencapaian kinerja individu dalam organisasi. Ketika pegawai memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih berkomitmen, bertanggung jawab, serta memiliki inisiatif yang lebih kuat dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Peningkatan motivasi kerja tersebut selanjutnya mendorong pegawai untuk mengoptimalkan kemampuan dan usaha kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Judge, 2017).

Hubungan antarvariabel yang dianalisis dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja menempati posisi sebagai variabel intervening yang berfungsi menghubungkan pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Pelaksanaan penilaian kinerja yang disusun dan diterapkan secara adil, objektif, serta transparan oleh organisasi mampu membentuk persepsi positif pegawai terhadap sistem evaluasi yang dijalankan. Persepsi positif tersebut kemudian mendorong peningkatan motivasi kerja sebagai dorongan internal individu. Selanjutnya, motivasi kerja yang meningkat berperan dalam mendorong pegawai untuk menampilkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga terjadi secara tidak langsung melalui peran motivasi kerja sebagai mekanisme mediasi dalam meningkatkan hasil kerja pegawai (Kenny, 1928).

Hasil penelitian ini memiliki keterkaitan yang konsisten dengan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang diperkenalkan oleh Victor Harold Vroom, yang menjelaskan bahwa motivasi kerja individu muncul ketika terdapat keyakinan bahwa upaya kerja yang dicurahkan secara optimal akan menghasilkan tingkat kinerja yang baik dan selanjutnya diikuti oleh perolehan imbalan yang dianggap bernilai oleh individu tersebut. Dalam konteks penelitian ini, keberadaan sistem penilaian kinerja diposisikan sebagai instrumen manajerial yang berperan dalam memperjelas keterkaitan antara usaha kerja, pencapaian kinerja, dan hasil yang diterima pegawai. Kejelasan hubungan tersebut kemudian membentuk persepsi positif yang mendorong peningkatan motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan dalam lingkungan organisasi (Vroom, 1964).

Secara menyeluruh, temuan empiris yang diperoleh serta pembahasan yang telah diuraikan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa penilaian kinerja memegang peranan yang strategis dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, terutama dalam kaitannya dengan upaya peningkatan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Melalui hasil tersebut, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme evaluatif, tetapi juga sebagai instrumen manajerial yang berkontribusi terhadap pengelolaan kinerja individu secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, organisasi perlu merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang disusun secara objektif, transparan, serta berbasis kompetensi, sehingga mampu membentuk lingkungan kerja yang produktif dan kondusif, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam perspektif jangka panjang (Dessler, 2020).

5. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Penerapan sistem penilaian yang dilakukan secara terstruktur, konsisten, objektif, dan transparan memberikan arah yang jelas bagi pegawai dalam memahami target dan ekspektasi kerja, sehingga mendorong peningkatan kualitas kerja, produktivitas, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain pengaruh langsung terhadap kinerja, penilaian kinerja terbukti meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang berperan sebagai faktor internal dalam mendorong komitmen, tanggung jawab, dan usaha optimal. Pegawai dengan tingkat motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kesiapan lebih besar dalam mencapai kinerja sesuai standar organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa efektivitas sistem penilaian kinerja sangat bergantung pada kualitas perancangan, kejelasan indikator, serta konsistensi pelaksanaan. Sistem yang diterapkan dengan baik mampu membangun persepsi positif pegawai terhadap keadilan dan profesionalisme organisasi, yang selanjutnya mendorong peningkatan motivasi kerja dan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan Teori Harapan yang menyatakan bahwa pegawai termotivasi ketika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan diikuti oleh imbalan yang bernilai.

Meskipun penelitian ini memberikan bukti empiris yang relevan, terdapat keterbatasan, yaitu penggunaan survei berbasis persepsi responden yang berpotensi menimbulkan subjektivitas, serta fokus pada tiga variabel utama sehingga belum mencakup faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas variabel, metode, dan konteks penelitian agar memperoleh pemahaman lebih komprehensif mengenai pengelolaan kinerja pegawai dalam organisasi.

Referensi

- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson Education.
- Dr. Amruddin, S. M. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF*. Sukoharjo: PENERBIT PARADINA PUSTAKA.
- Dr. Muh. Yani Balaka, S. M. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF*. Bandung: WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG .
- Judge, S. P. (2017). *Organizational Behavior (17th Edition)*. Boston: Pearson Education.
- Kenny, R. M. (1928). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173–1182.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION*.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nofirda, F. A. (2025). *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: WIDINA MEDIA UTAMA .
- R. Iqbal Robbie, K. R. (2025). Pengaruh Nilai Etis Perusahaan, Kepemimpinan Etis, dan Kebahagiaan terhadap Kinerja Karyawan. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*.
- Rachel Zefanya Caesario, I. E. (2024). *PENILAIAN PRESTASI KERJA DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI DINAS*

PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN PROVINSI BANTEN. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 15-23.

Safitri, R. E. (2023). PERAN PERFORMANCE APPRAISAL TERHADAP PENINGKATAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN BANK. *JURNAL ILMIAH PSIKOLOGI FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS MERCUBUANA JAKARTA*.

Sherin Azzahra, S. S. (2022). PENGARUHPENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. DATASCRIP CIKARANG. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 150.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Waliamin, J. (2020). PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA HOTEL PANGRANGO 2 BOGOR. *CREATIVE RESEARCH MANAGEMENT JOURNAL*.

Wibowo. (2018). *MANAJEMEN KINERJA (edisi ke-5)*. Jakarta: Rajawali pers.