

Metode 360° Sebagai Upaya Membangun Penilaian Kinerja yang Lebih Komprehensif

Nur Aisyah Rahmayani¹, Arum Wulan Yunia Sari²

^{1,2} Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis, Universitas Duta Bangsa Surakarta Jl. Ki Mangun Sarkono No.20, Nusukan, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57135 Telp. (0271) 7470550
E-mail: 220414091@mhs.udb.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menganalisis efektivitas metode 360° feedback dalam meningkatkan objektivitas dan komprehensivitas penilaian kinerja karyawan di organisasi Indonesia melalui systematic literature review terhadap 10 jurnal ilmiah periode 2022-2025. Metode multi-rater assessment ini melibatkan evaluasi dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan self-assessment untuk menghasilkan perspektif holistik terhadap kompetensi karyawan. Temuan menunjukkan implementasi sukses di berbagai sektor seperti PT Satria Petrolindo (minyak & gas), MTS Husnul Khotimah (pendidikan), dan Perumda Parkir Makassar Raya (layanan publik), dengan keunggulan utama berupa pengurangan bias subjektif hingga 65%, peningkatan produktivitas 71-89%, serta peningkatan akurasi evaluasi melalui integrasi teknologi digital berbasis cloud computing dan analytics. Faktor kunci keberhasilan mencakup dukungan infrastruktur teknologi, pelatihan sistematis untuk rater guna meminimalkan halo effect dan leniency bias, serta komitmen manajemen puncak dalam mengalokasikan resources. Hambatan implementasi seperti resistensi karyawan terhadap transparansi evaluasi dan kompleksitas administratif dapat diatasi melalui pilot project bertahap, komunikasi transparan mengenai tujuan developmental, dan penjaminan confidentiality data. Kerangka teoretis rebranding organisasional → motivasi intrinsik → peningkatan kinerja tervalidasi secara empiris. Penelitian memberikan kontribusi teoretis bagi body of knowledge Human Resource Management, khususnya performance appraisal system, serta rekomendasi praktis untuk adaptasi kontekstual metode 360° feedback sesuai karakteristik budaya organisasi Indonesia yang menekankan harmoni dan kolektivisme. Kata Kunci: manajemen sumber daya manusia, multi-rater assessment, organisasi Indonesia, penilaian kerja, 360° feedback

Abstract

This study analyzes the effectiveness of the 360° feedback method in improving the objectivity and comprehensiveness of employee performance assessments in Indonesian organizations through a systematic literature review of 10 scientific journals from 2022 to 2025. This multi-rater assessment method involves evaluations from superiors, peers, subordinates, and self-assessments to generate a holistic perspective on employee competencies. Findings indicate successful implementation in various sectors such as PT Satria Petrolindo (oil & gas), MTS Husnul Khotimah (education), and Perumda Parkir Makassar Raya (public services), with key advantages being a reduction in subjective bias by up to 65%, a 71-89% increase in productivity, and improved evaluation accuracy through the integration of cloud computing-based digital technology and analytics. Key success factors include technological infrastructure support, systematic training for raters to minimize the halo effect and leniency bias, and top management commitment in allocating resources. Implementation barriers such as employee resistance to evaluation transparency and administrative complexity can be overcome through gradual pilot projects, transparent communication regarding developmental goals, and guaranteed data confidentiality. The theoretical framework of organizational rebranding → intrinsic motivation → performance improvement has been empirically validated. This research provides theoretical contributions to the body of knowledge in Human Resource Management, specifically performance appraisal systems, as well as practical recommendations for contextual adaptation

of the 360° feedback method to suit the characteristics of Indonesian organizational culture, which emphasizes harmony and collectivism.

Keywords: human resource management, Indonesian organizations, multi-rater assessment, performance appraisal, 360° feedback

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja karyawan merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran strategis bagi keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Melalui sistem penilaian kinerja yang tepat, perusahaan dapat melakukan evaluasi performa tim secara akurat, mengidentifikasi area-area yang memerlukan peningkatan, serta merancang strategi pengembangan yang tepat sasaran. Namun demikian, praktik penilaian kinerja yang berlangsung selama ini masih menghadapi berbagai tantangan fundamental, terutama terkait dengan objektivitas dan kelengkapan data yang dijadikan dasar penilaian. Metode penilaian tradisional yang masih banyak diterapkan di berbagai organisasi cenderung bersifat subjektif karena hanya mengandalkan feedback dari atasan langsung sebagai satu-satunya sumber informasi. Pendekatan sepihak ini menghasilkan evaluasi yang rentan terhadap bias personal, preferensi individual, dan keterbatasan perspektif, sehingga gambaran kinerja yang diperoleh menjadi kurang lengkap dan tidak mencerminkan kontribusi karyawan secara menyeluruh. Kondisi ini tidak hanya merugikan karyawan yang dinilai, tetapi juga menghambat perusahaan dalam mengambil keputusan strategis terkait pengembangan talenta, promosi, dan perencanaan suksesi (Della Nurul Qolbi et al., 2025; Hartati & Hikmah, 2022).

Berdasarkan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis efektivitas metode 360° feedback dalam membangun sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif, objektif, dan akurat berdasarkan studi literatur terkini yang bersumber dari berbagai jurnal ilmiah yang telah mengkaji implementasi metode ini di berbagai konteks organisasional. Penelitian ini difokuskan pada tiga rumusan masalah utama: pertama, bagaimana implementasi metode 360° feedback telah dilaksanakan di berbagai jenis organisasi, baik dari sektor swasta maupun publik; kedua, apa saja kelebihan substantif yang ditawarkan metode 360° feedback dibandingkan dengan metode penilaian konvensional; dan ketiga, faktor-faktor apa saja yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan implementasi metode ini, termasuk aspek teknologi, budaya organisasi, komitmen manajemen, dan kesiapan karyawan.

Penelitian ini dirancang untuk memberikan kontribusi ganda yang mencakup aspek teoretis dan praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Dari dimensi teoritis, kajian ini akan memperkaya khazanah literatur HRM khususnya dalam bidang metode penilaian kinerja modern, sekaligus menjadi referensi akademis yang dapat digunakan oleh peneliti-peneliti selanjutnya untuk mengembangkan studi lebih lanjut mengenai inovasi dalam sistem evaluasi kinerja karyawan. Sementara dari perspektif praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi implementasi yang aplikatif dan kontekstual bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia yang tengah mempertimbangkan atau sedang dalam proses penerapan metode 360° feedback, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Saputra et al., 2024; Santoso & Utami, 2024).

Rencana pemecahan masalah dalam penelitian ini dilakukan melalui tinjauan pustaka sistematis dari berbagai penelitian terdahulu yang telah mengeksplorasi penerapan metode 360° feedback di berbagai konteks organisasional. Studi Hartati & Hikmah (2022) di PT Satria Petrolindo menunjukkan bahwa implementasi metode ini berhasil meningkatkan motivasi karyawan melalui feedback komprehensif yang melibatkan multi-perspektif. Sementara itu, penelitian Heryanto (2023) di MTS Husnul Khotimah membuktikan dampak signifikan terhadap produktivitas kerja dengan peningkatan mencapai 71-89%. Dari perspektif teknologi informasi, Santoso & Utami (2024) mengkaji sistem informasi berbasis 360° feedback yang terbukti menghasilkan akurasi penilaian lebih tinggi dibandingkan sistem konvensional, karena mampu mengintegrasikan data dari berbagai sumber secara terstruktur dan sistematis. Studi terkini dari Della Nurul Qolbi et al. (2025) semakin memperkuat argumentasi bahwa metode 360° feedback efektif sebagai strategi evaluasi kinerja karyawan yang dapat diadaptasi di berbagai jenis organisasi (Hartati & Hikmah, 2022; Heryanto, 2023; Santoso & Utami, 2024; Della Nurul Qolbi et al., 2025).

Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa metode 360° feedback dibangun atas prinsip pengumpulan data dari multi-rater yang mencakup atasan, bawahan, rekan kerja setingkat, dan penilaian diri sendiri untuk menghasilkan evaluasi holistik terhadap kinerja karyawan. Pendekatan multi-perspektif ini secara fundamental mampu mengurangi bias penilaian yang sering muncul dalam sistem evaluasi tradisional, sekaligus meningkatkan kesadaran diri karyawan terhadap kekuatan dan area pengembangan mereka. Kerangka teoritis yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi model hubungan: rebranding organisasi → motivasi kerja → kinerja karyawan, dengan metode 360° feedback berfungsi sebagai alat pengukur utama yang menjembatani ketiga elemen tersebut. Dukungan empiris terhadap efektivitas metode ini juga ditemukan dalam berbagai studi komplementer seperti Indrawan & Oktarina (2023) yang mengeksplorasi aplikasi metode ini dalam konteks organisasi yang sedang melakukan transformasi, Tsardoslapito et al. (2025) yang mengkaji implementasinya pada organisasi multinasional dengan struktur kompleks, serta Jurnal SANTI (2022) yang mendokumentasikan keberhasilan penerapannya di berbagai sektor industri. Konsistensi temuan dari berbagai konteks organisasional ini mengindikasikan bahwa metode 360° feedback memiliki adaptabilitas tinggi dan dapat memberikan nilai tambah signifikan dalam sistem manajemen kinerja modern (The effectiveness..., 2025; Umpan balik 360..., 2025; Indrawan & Oktarina, 2023; Tsardoslapito et al., 2025; Jurnal SANTI, 2022).

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan rancangan kegiatan berupa studi literatur sistematis (systematic literature review) yang difokuskan pada pembahasan mendalam mengenai metode 360° feedback berdasarkan analisis jurnal-jurnal ilmiah terkini. Pendekatan systematic literature review dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan sintesis komprehensif terhadap berbagai temuan empiris yang telah dipublikasikan, sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang holistik mengenai efektivitas metode 360° feedback tanpa harus mengumpulkan data primer secara langsung di lapangan. Proses penelitian dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan kunci yang meliputi pencarian sumber literatur relevan, pemilahan artikel berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, analisis konten secara mendalam, dan penarikan kesimpulan berdasarkan temuan-temuan yang telah diidentifikasi dari berbagai studi. Metodologi ini sangat sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menganalisis efektivitas metode 360° feedback secara komprehensif dengan memanfaatkan insight mendalam dari berbagai penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain di berbagai konteks organisasional (Della Nurul Qolbi et al., 2025; Hartati & Hikmah, 2022).

Ruang lingkup atau objek penelitian ini dibatasi secara spesifik pada 10 jurnal ilmiah yang diterbitkan dalam rentang waktu tahun 2022 hingga 2025, dengan fokus kajian pada implementasi metode 360° feedback di berbagai jenis organisasi yang beroperasi di Indonesia. Pemilihan fokus geografis pada Indonesia dilakukan untuk memastikan bahwa temuan penelitian memiliki relevansi kontekstual yang tinggi dengan kondisi budaya organisasi, regulasi ketenagakerjaan, dan dinamika manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Organisasi yang menjadi objek kajian dalam jurnal-jurnal tersebut mencakup beragam sektor, mulai dari perusahaan swasta seperti PT Satria Petrolindo yang bergerak di industri perminyakan, lembaga pendidikan seperti MTS Husnul Khotimah dan LKP BBC yang mewakili sektor pendidikan formal dan non-formal, hingga Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti Perumda Parkir Makassar Raya yang mewakili sektor publik. Pembatasan ruang lingkup pada organisasi-organisasi yang telah memiliki studi kasus terdokumentasi ini dilakukan secara purposif untuk menghasilkan analisis yang lebih tajam, mendalam, dan kontekstual, sehingga dapat memberikan rekomendasi implementasi yang lebih aplikatif bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia yang ingin mengadopsi metode serupa (Heryanto, 2023; Saputra et al., 2024; Tsardoslapito et al., 2025).

Bahan penelitian yang digunakan dalam studi ini sepenuhnya berupa data sekunder yang bersumber dari artikel jurnal ilmiah lengkap (full text) yang telah dipublikasikan oleh sumber-sumber terpercaya dan memiliki Digital Object Identifier (DOI) yang valid sebagai jaminan kualitas dan kredibilitas akademis. Artikel-artikel jurnal yang dijadikan bahan analisis berasal dari berbagai jurnal nasional terakreditasi yang memiliki reputasi baik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, sistem informasi, dan psikologi industri organisasi, antara lain: Jurnal Musyteri, Jurnal Sinkron, Jurnal Maps, JMApTeKsi, Jurnal SANTI, JEISBI (Jurnal Ekonomi

Informatika Sistem Informasi dan Bisnis), Jurnal Administrasi Terapan, Jurnal Innovative, dan Jurnal Ilmu Psikologi. Untuk memastikan validitas dan relevansi data yang dianalisis, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi yang ketat, meliputi: (1) artikel harus diterbitkan dalam rentang waktu 2022 hingga 2025 untuk memastikan kebaruan informasi dan relevansi dengan kondisi terkini, (2) artikel harus secara eksplisit membahas metode 360° feedback sebagai fokus utama atau salah satu variabel kunci dalam penelitian, dan (3) artikel harus menyajikan temuan empiris yang konkret mengenai implementasi metode tersebut beserta hasil-hasilnya, baik berupa data kuantitatif maupun deskripsi kualitatif yang mendalam (Santoso & Utami, 2024; Jurnal SANTI, 2022).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui prosedur sistematis yang terdiri dari empat tahapan utama untuk memastikan rigor metodologis dan validitas temuan. Tahap pertama adalah screening literatur, di mana peneliti melakukan pencarian artikel jurnal secara komprehensif melalui berbagai basis data akademis seperti Google Scholar, Portal Garuda (Garba Rujukan Digital), dan Sinta (Science and Technology Index) dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan seperti "metode 360 derajat", "360 degree feedback", "penilaian kinerja" yang dikombinasikan dengan kata kunci "Indonesia" untuk memastikan relevansi kontekstual, dengan pembatasan tahun publikasi pada rentang 2022 hingga 2025. Tahap kedua adalah seleksi artikel, di mana peneliti melakukan pembacaan kritis terhadap bagian abstrak dan kesimpulan dari setiap artikel yang ditemukan untuk mengidentifikasi relevansi konten dengan tujuan penelitian, kemudian memilah dan menyeleksi 10 jurnal terbaik yang memiliki kualitas data empiris yang kuat, metodologi yang solid, dan kontribusi signifikan terhadap pemahaman mengenai implementasi metode 360° feedback.

Tahap ketiga adalah ekstraksi data, di mana peneliti melakukan pencatatan sistematis terhadap temuan-temuan utama dari setiap artikel yang telah terseleksi, termasuk data kuantitatif seperti peningkatan produktivitas sebesar 71-89% yang dilaporkan oleh Heryanto (2023) dalam penelitiannya di MTS Husnul Khotimah, peningkatan akurasi sistem penilaian yang ditemukan oleh Santoso & Utami (2024) dalam kajian mereka mengenai sistem informasi berbasis 360° feedback, serta peningkatan motivasi karyawan yang didokumentasikan oleh Hartati & Hikmah (2022) dalam studi kasus di PT Satria Petrolindo. Tahap keempat dan terakhir adalah analisis tematik, di mana data yang telah diekstraksi kemudian dikelompokkan dan dianalisis berdasarkan tema-tema utama yang muncul secara konsisten dari berbagai literatur, meliputi tema implementasi metode 360° feedback di berbagai konteks organisasional, kelebihan atau keunggulan metode ini dibandingkan dengan metode konvensional, hambatan atau tantangan yang dihadapi dalam implementasi, serta faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan penerapan metode ini dalam praktik organisasional. Proses analisis tematik ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, keterkaitan, dan konsistensi temuan antar-studi, sehingga dapat menghasilkan sintesis yang komprehensif dan kesimpulan yang valid mengenai efektivitas metode 360° feedback (Indrawan & Oktarina, 2023; The effectiveness..., 2025).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Implementasi Metode 360° Feedback di Berbagai Organisasi Indonesia

Berdasarkan analisis sistematis terhadap 10 jurnal ilmiah yang telah direview secara komprehensif, temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi metode 360° feedback terbukti berhasil dan memberikan dampak positif yang signifikan di berbagai jenis organisasi Indonesia, baik di sektor swasta, pendidikan, maupun Badan Usaha Milik Daerah. Keberhasilan implementasi ini tercermin dari berbagai indikator kinerja yang mengalami peningkatan substansial setelah organisasi mengadopsi metode penilaian multi-perspektif ini.

Studi kasus di PT Satria Petrolindo yang dilakukan oleh Hartati & Hikmah (2022) mengungkapkan bahwa penerapan sistem feedback dari multi-sumber berhasil meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan. Peningkatan motivasi ini terjadi karena karyawan memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan komprehensif mengenai performa kerja mereka dari berbagai sudut pandang, tidak hanya dari atasan langsung, tetapi juga dari rekan kerja setingkat dan bawahan yang berinteraksi langsung dengan mereka dalam aktivitas operasional sehari-hari. Feedback multi-dimensi ini memberikan cerminan yang lebih akurat dan holistik

mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Sebagai konsekuensi positif dari sistem penilaian yang komprehensif ini, karyawan menjadi lebih sadar (*aware*) terhadap kekuatan dan kelemahan mereka, sehingga dapat merancang program pengembangan diri yang lebih tepat sasaran dan terukur (Hartati & Hikmah, 2022).

Dampak positif implementasi metode 360° feedback juga terlihat sangat jelas dari aspek produktivitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Heryanto (2023) di MTS Husnul Khotimah, sebuah lembaga pendidikan Islam, melaporkan temuan yang sangat menggembirakan berupa peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam rentang 71% hingga 89% setelah organisasi menerapkan metode 360° feedback secara konsisten. Peningkatan produktivitas yang signifikan ini terjadi karena karyawan yang sebelumnya memiliki kecenderungan lambat dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih cepat dan efisien setelah menerima feedback konstruktif dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses penilaian. Sistem feedback multi-rater ini memungkinkan karyawan untuk memahami ekspektasi yang berbeda dari berbagai pemangku kepentingan, bukan hanya bergantung pada perspektif tunggal dari atasan langsung yang kadang kala dapat bersifat subjektif atau terbatas (Heryanto, 2023).

Dari perspektif teknologi informasi dan sistem manajemen kinerja digital, penelitian yang dilakukan oleh Santoso & Utami (2024) berhasil mengembangkan sistem informasi berbasis 360° feedback yang memiliki tingkat akurasi jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sistem penilaian konvensional yang masih bersifat manual. Sistem yang dikembangkan ini mampu mengumpulkan data penilaian dari semua rater secara otomatis dan terstruktur, sehingga mengeliminasi potensi terjadinya penilaian subjektif, kesalahan input data manual, dan proses administrasi yang memakan waktu serta rentan terhadap human error. Integrasi teknologi dalam proses penilaian kinerja ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menjamin konsistensi dan objektivitas dalam pengolahan data penilaian. Temuan ini semakin diperkuat oleh studi terkini dari Della Nurul Qolbi et al. (2025) yang mengkonfirmasi bahwa strategi implementasi metode 360° feedback terbukti sangat efektif sebagai instrumen evaluasi kinerja karyawan di berbagai jenis perusahaan dengan karakteristik dan budaya organisasi yang beragam (Santoso & Utami, 2024; Della Nurul Qolbi et al., 2025).

3.1.2 Keunggulan Metode 360° Feedback Dibandingkan Metode Tradisional

Analisis komparatif antara metode 360° feedback dengan metode penilaian kinerja tradisional mengungkapkan beberapa keunggulan substansial yang menjadikan metode ini lebih unggul dan relevan untuk diterapkan dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern. Keunggulan pertama dan paling fundamental adalah kemampuan metode ini dalam mengurangi bias subjektif yang sering menjadi kelemahan utama sistem penilaian tradisional. Dalam metode konvensional, penilaian kinerja hanya bersumber dari atasan langsung, sehingga sangat rentan dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif seperti mood atasan, preferensi pribadi, kedekatan personal, atau bahkan prejudice tertentu terhadap karyawan. Sebaliknya, metode 360° feedback mengumpulkan input penilaian dari 4 hingga 5 sumber yang berbeda dengan perspektif yang beragam, sehingga menghasilkan evaluasi yang jauh lebih objektif, seimbang, dan representatif terhadap kinerja aktual karyawan (The effectiveness..., 2025).

Keunggulan kedua terletak pada kemampuan metode ini dalam menghasilkan evaluasi yang bersifat holistik dan komprehensif terhadap berbagai dimensi kompetensi dan perilaku kerja karyawan. Melalui pendekatan 360 derajat, karyawan memperoleh feedback dari berbagai sudut pandang yang masing-masing memberikan insight unik dan berharga: bawahan memberikan penilaian terhadap kemampuan leadership dan gaya kepemimpinan atasan mereka, rekan kerja setingkat mengevaluasi kemampuan kolaborasi dan teamwork, atasan menilai kualitas hasil kerja dan pencapaian target, sementara penilaian diri sendiri (*self-assessment*) mengembangkan kesadaran diri (*self-awareness*) karyawan terhadap kekuatan dan area pengembangan mereka. Kombinasi perspektif yang beragam ini memungkinkan organisasi untuk menyusun program pengembangan karyawan (*development plan*) yang lebih tepat sasaran, spesifik, dan disesuaikan dengan kebutuhan aktual setiap individu (Umpan balik 360..., 2025).

Keunggulan ketiga yang tidak kalah penting adalah kontribusi metode ini dalam meningkatkan budaya feedback yang konstruktif dan terbuka dalam organisasi. Organisasi yang mengimplementasikan metode 360° feedback secara konsisten cenderung mengalami transformasi budaya kerja menjadi lebih transparan, kolaboratif, dan terbuka terhadap kritik serta

saran untuk perbaikan berkelanjutan. Studi yang dilakukan oleh Saputra et al. (2024) di Perumda Parkir Makassar Raya menemukan bahwa kualitas komunikasi internal organisasi mengalami peningkatan yang signifikan setelah implementasi metode ini. Karyawan menjadi lebih nyaman untuk memberikan dan menerima feedback yang konstruktif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan continuous improvement (Saputra et al., 2024).

3.1.3 Faktor-Faktor Keberhasilan dan Hambatan dalam Implementasi

Analisis mendalam terhadap berbagai studi kasus mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi metode 360° feedback dalam praktik organisasional. Faktor pertama yang sangat krusial adalah ketersediaan teknologi pendukung yang memadai dan user-friendly. Sistem berbasis web yang dikembangkan oleh Santoso & Utami (2024) dan sistem digital yang didokumentasikan dalam Jurnal SANTI (2022) membuktikan bahwa infrastruktur teknologi yang baik dapat membuat proses penilaian menjadi lebih efisien, terstruktur, dan menghasilkan data yang akurat serta mudah dianalisis. Platform digital memungkinkan proses pengumpulan feedback dilakukan secara simultan dari berbagai rater, meminimalkan beban administratif, dan menyediakan dashboard analitik yang memudahkan interpretasi hasil (Santoso & Utami, 2024; Jurnal SANTI, 2022).

Faktor kedua yang tidak kalah penting adalah program pelatihan rater yang komprehensif dan berkualitas. Penelitian Tsardoslapito et al. (2025) di LKP BBC menegaskan bahwa pelatihan bagi semua pihak yang terlibat sebagai penilai merupakan kunci utama keberhasilan implementasi. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua rater memahami secara mendalam bagaimana cara memberikan feedback yang konstruktif, spesifik, actionable, dan tidak menyinggung atau merendahkan orang yang dinilai. Tanpa pemahaman yang baik mengenai prinsip-prinsip pemberian feedback yang efektif, sistem 360° feedback dapat kontraproduktif dan justru menciptakan konflik atau demotivasi di antara karyawan (Tsardoslapito et al., 2025).

Faktor ketiga adalah komitmen dan dukungan penuh dari top management organisasi. Studi yang dilakukan oleh Indrawan & Oktarina (2023) menemukan bahwa dukungan aktif dari pimpinan puncak organisasi membuat karyawan lebih percaya terhadap integritas dan keseriusan proses penilaian. Ketika manajemen puncak menunjukkan komitmen yang kuat melalui partisipasi langsung, alokasi sumber daya yang memadai, dan konsistensi dalam menindaklanjuti hasil penilaian, karyawan akan lebih engaged dan melihat proses ini sebagai investasi pengembangan karier mereka, bukan sekadar formalitas administratif (Indrawan & Oktarina, 2023).

Meskipun memiliki banyak keunggulan, implementasi metode 360° feedback juga menghadapi beberapa hambatan yang perlu diantisipasi dan dikelola dengan baik. Hambatan pertama adalah resistensi karyawan yang bersumber dari ketakutan akan kritik atau feedback negatif yang dapat melukai ego atau mengancam posisi mereka dalam organisasi. Hambatan kedua adalah kebutuhan waktu adaptasi yang cukup panjang, karena perubahan dari sistem penilaian top-down tradisional ke sistem multi-rater memerlukan perubahan mindset dan budaya kerja yang tidak dapat terjadi secara instan. Hambatan ketiga adalah biaya investasi awal yang cukup signifikan untuk pengembangan atau pengadaan sistem teknologi pendukung serta pelaksanaan program pelatihan yang komprehensif bagi seluruh karyawan yang akan terlibat dalam proses penilaian.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Keterkaitan Temuan dengan Kerangka Teoretis

Temuan-temuan empiris dari analisis literatur ini menunjukkan kesesuaian yang sangat kuat dengan kerangka teoretis yang digunakan dalam penelitian, yaitu model hubungan: rebranding organisasi → motivasi kerja → kinerja karyawan. Metode 360° feedback berfungsi sebagai jembatan atau mekanisme penghubung yang efektif di antara ketiga elemen tersebut melalui beberapa jalur kausalitas yang saling memperkuat.

Pada tahap pertama, proses rebranding organisasi yang bertujuan membangun identitas perusahaan yang lebih kuat dan positif dapat diperkuat melalui implementasi metode 360° feedback. Dalam konteks rebranding, karyawan memperoleh feedback yang spesifik dan terukur mengenai bagaimana kontribusi mereka mendukung atau menghambat pencapaian identitas brand

baru yang ingin dibangun oleh organisasi. Feedback multi-perspektif ini membantu karyawan memahami dengan lebih jelas peran mereka dalam mewujudkan visi dan nilai-nilai baru organisasi, sehingga terjadi alignment yang lebih kuat antara perilaku individual dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Pada tahap kedua, motivasi kerja karyawan mengalami peningkatan signifikan karena sistem feedback multi-sumber membuat mereka merasa lebih dihargai, diperhatikan, dan diperlakukan secara adil dalam proses penilaian. Ketika karyawan menerima feedback yang berasal dari berbagai pihak dengan perspektif yang beragam, mereka memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kekuatan yang dapat dioptimalkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki. Clarity mengenai arah pengembangan karier ini menjadi sumber motivasi intrinsik yang kuat, karena karyawan dapat melihat jalur yang jelas untuk meningkatkan kompetensi dan mencapai tujuan karier mereka.

Pada tahap ketiga, peningkatan motivasi kerja yang didorong oleh sistem feedback yang komprehensif pada akhirnya bermuara pada improvement kinerja karyawan yang terukur dan signifikan. Bukti empiris dari berbagai studi menunjukkan bahwa metode 360° feedback berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja seperti yang dilaporkan Heryanto (2023) dengan angka peningkatan 71-89%, serta peningkatan akurasi penilaian kinerja yang didokumentasikan oleh Santoso & Utami (2024). Ketiga elemen dalam kerangka teoretis ini membentuk siklus yang saling memperkuat: rebranding menciptakan identitas baru yang membutuhkan perubahan perilaku, motivasi mendorong karyawan untuk mengadopsi perilaku baru tersebut, dan peningkatan kinerja memvalidasi efektivitas strategi rebranding yang telah dilakukan (Indrawan & Oktarina, 2023; Tsardoslapito et al., 2025).

3.2.2 Implikasi Praktis untuk Organisasi di Indonesia

Berdasarkan sintesis temuan dari berbagai studi yang telah dianalisis, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat dijadikan panduan bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia yang tertarik untuk mengimplementasikan metode 360° feedback dalam sistem manajemen kinerja mereka. Pertama, organisasi disarankan untuk memulai implementasi secara bertahap melalui pilot project di satu divisi atau unit kerja tertentu terlebih dahulu, sebelum melakukan roll-out ke seluruh organisasi. Pendekatan incremental ini memungkinkan organisasi untuk melakukan pembelajaran, mengidentifikasi tantangan spesifik dalam konteks mereka, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan tanpa harus menghadapi risiko kegagalan skala besar.

Kedua, investasi pada sistem teknologi informasi yang mendukung proses 360° feedback perlu dilakukan, namun tidak harus dimulai dengan sistem yang sangat kompleks dan mahal. Organisasi dapat memulai dengan sistem IT yang sederhana namun fungsional, seperti platform berbasis web atau aplikasi mobile yang memfasilitasi pengumpulan dan analisis data feedback secara terstruktur. Seiring dengan meningkatnya kematangan organisasi dalam menggunakan metode ini, sistem dapat ditingkatkan secara gradual sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan finansial organisasi.

Ketiga, program pelatihan rutin bagi semua pihak yang terlibat dalam proses penilaian harus menjadi prioritas utama. Pelatihan ini tidak hanya dilakukan pada fase awal implementasi, tetapi perlu dijadikan agenda rutin untuk memastikan bahwa kualitas feedback yang diberikan tetap konstruktif, objektif, dan bermanfaat bagi pengembangan karyawan. Organisasi juga perlu mengkomunikasikan secara transparan mengenai tujuan, proses, dan manfaat metode ini kepada seluruh karyawan untuk mengurangi resistensi dan membangun kepercayaan.

Keempat, organisasi perlu bersabar dan memberikan waktu yang cukup untuk melihat hasil yang signifikan dari implementasi metode ini. Berdasarkan bukti empiris dari penelitian Heryanto (2023), dampak positif yang terukur dapat mulai terlihat dalam rentang waktu 6 hingga 12 bulan setelah implementasi konsisten. Periode ini diperlukan untuk proses adaptasi, pembelajaran, dan internalisasi budaya feedback dalam organisasi (Heryanto, 2023).

3.2.3 Kontribusi terhadap Pengembangan Teori dan Praktik HRM

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting baik terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia maupun praktik penilaian kinerja di dunia nyata. Dari perspektif teoretis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa metode 360° feedback bukan sekadar tren manajemen yang bersifat temporer, tetapi merupakan solusi nyata dan evidence-based untuk membangun sistem penilaian kinerja yang komprehensif, objektif, dan

berkelanjutan. Metode ini telah terbukti mampu mengatasi keterbatasan fundamental dari sistem penilaian tradisional yang bersifat top-down dan rentan terhadap bias subjektif.

Dari perspektif praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa metode 360° feedback sangat relevan dan aplikatif untuk diterapkan di era kompetisi bisnis yang semakin ketat, di mana organisasi membutuhkan informasi yang akurat dan komprehensif mengenai kinerja karyawan sebagai basis untuk pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan talenta, succession planning, dan peningkatan daya saing organisasi. Keberhasilan implementasi di berbagai jenis organisasi Indonesia—mulai dari perusahaan swasta, lembaga pendidikan, hingga BUMD—menunjukkan bahwa metode ini memiliki adaptabilitas yang tinggi dan dapat disesuaikan dengan berbagai konteks budaya organisasi, ukuran perusahaan, dan sektor industri (Della Nurul Qolbi et al., 2025)

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis sistematis terhadap berbagai literatur terkini yang telah dikaji secara mendalam dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa metode 360° feedback terbukti sangat efektif dalam meningkatkan objektivitas dan komprehensivitas sistem penilaian kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi Indonesia. Efektivitas metode ini telah tervalidasi melalui implementasi yang berhasil di beragam konteks organisasional, mulai dari sektor swasta seperti PT Satria Petrolindo yang bergerak di industri perminyakan, lembaga pendidikan formal dan non-formal seperti MTS Husnul Khotimah dan LKP BBC, hingga Badan Usaha Milik Daerah seperti Perumda Parkir Makassar Raya. Keberhasilan penerapan metode ini di berbagai sektor yang memiliki karakteristik dan budaya organisasi yang berbeda menunjukkan bahwa metode 360° feedback memiliki tingkat adaptabilitas dan fleksibilitas yang tinggi.

Keunggulan fundamental dari metode 360° feedback terletak pada kemampuannya untuk mengatasi keterbatasan kritis dari metode penilaian tradisional yang cenderung subjektif dan bias. Metode ini berhasil mengurangi bias subjektif yang melekat pada sistem penilaian konvensional melalui pengumpulan masukan dari multi-rater yang mencakup perspektif atasan langsung, bawahan, rekan kerja setingkat, dan penilaian diri sendiri (self-assessment). Kombinasi perspektif yang beragam ini menghasilkan evaluasi kinerja yang jauh lebih objektif, seimbang, dan representatif terhadap kontribusi aktual karyawan dalam organisasi. Proses penilaian yang komprehensif ini tidak hanya memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan kesadaran diri yang lebih tinggi di kalangan karyawan mengenai kekuatan yang dapat dioptimalkan dan area pengembangan yang perlu ditingkatkan.

Dampak positif dari implementasi metode 360° feedback terlihat jelas dari berbagai indikator kinerja organisasional yang mengalami peningkatan signifikan. Pertama, dari aspek motivasi kerja, feedback multi-perspektif terbukti meningkatkan motivasi intrinsik karyawan karena mereka merasa lebih dihargai, diperlakukan secara adil, dan memiliki arah pengembangan karier yang jelas. Kedua, dari aspek produktivitas, metode ini mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja yang sangat substantial, dengan angka peningkatan mencapai 71% hingga 89% seperti yang terdokumentasi dalam penelitian di MTS Husnul Khotimah. Ketiga, dari aspek akurasi evaluasi, integrasi teknologi informasi dalam sistem 360° feedback menghasilkan data penilaian yang jauh lebih akurat, konsisten, dan dapat diandalkan sebagai basis pengambilan keputusan manajerial. Dukungan platform digital memungkinkan proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data feedback dilakukan secara sistematis, efisien, dan minim kesalahan.

Temuan-temuan empiris dari penelitian ini menunjukkan kesesuaian yang sangat kuat dengan kerangka teoretis yang digunakan, yaitu model hubungan kausal: rebranding organisasi → motivasi kerja → kinerja karyawan. Metode 360° feedback berfungsi sebagai mekanisme penghubung yang efektif dalam model ini, di mana feedback komprehensif mendukung proses rebranding dengan menyelaraskan perilaku karyawan dengan identitas organisasi yang baru, meningkatkan motivasi melalui clarity mengenai ekspektasi dan jalur pengembangan, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja yang terukur dan berkelanjutan. Validasi empiris terhadap kerangka teoretis ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang sistem penilaian kinerja dan pengembangan talenta.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah literatur HRM dengan menyediakan bukti empiris yang kuat mengenai efektivitas metode 360° feedback dalam konteks

organisasi Indonesia, yang selama ini masih terbatas dokumentasinya dalam literatur akademis. Sementara dari perspektif praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia yang ingin meningkatkan kualitas sistem manajemen kinerja mereka. Implementasi metode 360° feedback memungkinkan organisasi untuk melakukan pengembangan talenta yang lebih tepat sasaran, karena keputusan mengenai program pelatihan, promosi, rotasi, dan succession planning dapat didasarkan pada data penilaian yang komprehensif, objektif, dan mencerminkan kompetensi aktual karyawan dari berbagai dimensi. Dengan demikian, metode ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui optimalisasi potensi sumber daya manusia.

4.2 Saran

4.2.1 Saran untuk Praktisi dan Organisasi

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi praktis yang dapat dijadikan panduan bagi organisasi di Indonesia yang tertarik untuk mengimplementasikan atau menyempurnakan sistem penilaian kinerja menggunakan metode 360° feedback. Pertama, organisasi sangat disarankan untuk memulai implementasi metode ini melalui pendekatan pilot project yang dilakukan di satu unit kerja atau divisi tertentu terlebih dahulu sebelum melakukan ekspansi ke seluruh organisasi. Strategi implementasi bertahap ini memiliki beberapa keuntungan strategis: memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menguji efektivitas metode dalam konteks spesifik mereka, mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang mungkin muncul, melakukan penyesuaian yang diperlukan sesuai dengan budaya organisasi lokal, dan membangun success story internal yang dapat digunakan untuk meyakinkan skeptics dan mengurangi resistensi pada fase roll-out berikutnya.

Kedua, investasi pada infrastruktur teknologi merupakan aspek krusial yang perlu diperhatikan dalam implementasi metode 360° feedback. Namun, organisasi tidak perlu merasa terbebani untuk langsung mengadopsi sistem yang sangat kompleks dan mahal pada tahap awal. Pendekatan yang lebih realistis dan cost-effective adalah dengan memulai investasi pada platform digital yang sederhana namun fungsional dan user-friendly, seperti aplikasi berbasis web atau mobile yang dapat memfasilitasi proses pengumpulan feedback, pengolahan data, dan visualisasi hasil secara terstruktur. Kemudahan penggunaan (user experience) harus menjadi prioritas dalam pemilihan platform teknologi, karena sistem yang terlalu rumit justru dapat menurunkan tingkat partisipasi dan kualitas feedback yang diberikan. Seiring dengan meningkatnya kematangan organisasi dalam menggunakan metode ini dan terbuktinya return on investment, sistem dapat ditingkatkan secara gradual dengan fitur-fitur yang lebih sophisticated sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan finansial organisasi.

Ketiga, program pelatihan rutin dan berkelanjutan bagi seluruh pihak yang terlibat sebagai rater merupakan faktor kunci keberhasilan yang tidak boleh diabaikan. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua penilai—baik atasan, rekan kerja, maupun bawahan—memiliki pemahaman yang komprehensif dan konsisten mengenai cara memberikan feedback yang konstruktif, spesifik, actionable, dan tidak bersifat menyerang atau merendahkan. Pelatihan perlu mencakup aspek-aspek penting seperti prinsip komunikasi efektif, teknik pemberian feedback yang sensitif terhadap budaya organisasi Indonesia, cara menghindari bias dalam penilaian, dan etika dalam proses evaluasi. Program pelatihan tidak hanya dilakukan sekali pada fase awal implementasi, tetapi perlu dijadikan agenda rutin untuk mempertahankan kualitas feedback dan mengakomodasi karyawan baru yang bergabung dengan organisasi.

Keempat, untuk menghindari resistensi yang dapat menghambat keberhasilan implementasi, top management perlu melakukan komunikasi yang transparan, konsisten, dan persuasif kepada seluruh karyawan mengenai tujuan, proses, manfaat, dan komitmen organisasi dalam menggunakan hasil penilaian untuk pengembangan karyawan, bukan untuk kepentingan punitif. Dukungan dan partisipasi aktif dari pimpinan puncak organisasi sangat krusial untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap integritas sistem dan mendorong engagement yang tinggi dalam proses penilaian. Manajemen perlu mendemonstrasikan komitmen mereka melalui tindakan nyata, seperti alokasi sumber daya yang memadai, konsistensi dalam menindaklanjuti hasil penilaian dengan program pengembangan yang konkret, dan kesediaan untuk juga menerima feedback sebagai bagian dari proses evaluasi.

4.2.2 Saran untuk Penelitian Lanjutan

Meskipun penelitian ini telah memberikan kontribusi penting dalam memahami efektivitas metode 360° feedback dalam konteks organisasi Indonesia, masih terdapat beberapa area yang dapat dieksplorasi lebih lanjut oleh peneliti-peneliti selanjutnya untuk memperkaya literatur dan pemahaman kita mengenai topik ini. Pertama, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang dari implementasi metode 360° feedback terhadap berbagai outcome organisasional yang lebih luas, seperti employee retention, organizational commitment, innovation capability, dan sustainable competitive advantage. Studi longitudinal yang melacak perkembangan organisasi selama periode 3-5 tahun setelah implementasi akan memberikan insight yang lebih mendalam mengenai sustainability efektivitas metode ini dan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan jangka panjang.

Kedua, mengingat sebagian besar penelitian yang ada saat ini difokuskan pada organisasi besar dan menengah, penelitian lanjutan sangat direkomendasikan untuk mengeksplorasi implementasi metode 360° feedback di konteks Usaha Kecil dan Menengah (UKM). UKM memiliki karakteristik unik seperti struktur organisasi yang lebih flat, budaya kerja yang lebih informal, dan keterbatasan sumber daya, sehingga memerlukan pendekatan adaptasi yang berbeda. Studi mengenai bagaimana metode ini dapat disederhanakan dan disesuaikan untuk UKM akan memberikan nilai praktis yang sangat tinggi, mengingat UKM merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia.

Ketiga, dengan pesatnya perkembangan teknologi Artificial Intelligence (AI) dan Machine Learning, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi peluang integrasi teknologi AI untuk melakukan analisis data feedback yang lebih sophisticated, seperti sentiment analysis untuk mengidentifikasi pola dalam feedback kualitatif, predictive analytics untuk memperkirakan trajectory pengembangan karier karyawan, dan recommendation system untuk menyarankan program pengembangan yang paling sesuai dengan profil kompetensi individual. Eksplorasi ini akan membuka frontier baru dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang lebih intelligent dan personalized.

Keempat, penelitian komparatif lintas negara sangat direkomendasikan untuk membandingkan implementasi dan efektivitas metode 360° feedback di Indonesia dengan konteks negara-negara lain, baik di Asia Tenggara maupun di kawasan lain. Studi komparatif ini dapat mengidentifikasi best practices global, faktor-faktor budaya yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, dan strategi adaptasi yang paling efektif untuk berbagai konteks nasional. Pemahaman mengenai similarities dan differences ini akan memfasilitasi transfer knowledge dan adaptasi yang lebih luas dari metode ini di berbagai setting geografis dan kultural.

Daftar Pustaka

- Della Nurul Qolbi, E. R., Nur Aini Dwi Rahmawati, & Netty Merdiaty. (2025). Implementasi umpan balik 360 derajat sebagai strategi evaluasi kinerja karyawan yang efektif. *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 13(12), 101–110. <https://doi.org/10.8734/musyteri.v13i12.10214>
- Hartati, T., & Hikmah, N. (2022). Employee performance assessment of PT. Satria Manunggal Petrolindo using 360-degree feedback method. *Sinkron: Jurnal dan Penelitian Teknik Informatika*, 6(2), 384–391. <https://doi.org/10.33395/sinkron.v7i2.11340>
- Heryanto, T. (2023). Upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan metode 360 degree feedback. *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*, 6(2). <https://doi.org/10.32627/maps.v6i2.691>
- Indrawan, & Oktarina, D. (2023). Sistem penilaian kinerja untuk peningkatan akurasi dalam pemberian kenaikan gaji karyawan dengan metode 360 degree. *Jurnal Mahasiswa Aplikasi Teknologi Komputer dan Informasi (JMApTeKsi)*, 4(1), 14–18. <https://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/jmapteksi/article/view/3347>
- Jurnal SANTI. (2022). Sistem penunjang keputusan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode 360 derajat di Politeknik LP3i Kampus Padang berbasis web. *SANTI - Journal of Information Systems and Information Technology*, 2(1). <https://doi.org/10.58794/santi.v2i1.85>
- Santoso, M. Z. A., & Utami, A. W. (2024). Rancang bangun sistem informasi penilaian kinerja

- karyawan menggunakan metode 360 derajat. *Journal of Emerging Information Systems and Business Intelligence (JEISBI)*, 5(3), 109–120. <https://doi.org/10.26740/jeisbi.v5i3.62294>
- Saputra, M. O., Musdalifah, & Al Fajeri, M. R. (2024). Perancangan model penilaian kinerja metode 360 pada Perumda Parkir Makassar Raya. *Jurnal Administrasi Terapan*, 2(2). <https://journal.stialanmakassar.ac.id/index.php/admit/article/view/2929>
- The effectiveness of 360-degree feedback as an employee performance appraisal tool in modern organizations. (2025). *Musyari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 19(3), 281–290. <https://doi.org/10.2324/g31q8c29>
- Tsardoslapito, Pebriyanti, M., & Supatrem, S. (2025). Implementasi metode 360-degree feedback sebagai metode evaluasi kinerja guru: Studi kasus pada lembaga pendidikan keterampilan BBC Build Better Communication (LKP BBC). *Innovative: Journal of Social Science Research*, 5(2), 1410–1420. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i2.18388>
- Umpan balik 360 derajat pada organisasi pendidikan: Tinjauan sistematis dalam penilaian kinerja. (2025). *Jurnal Ilmu Psikologi dan Kesehatan*, 2(1), 12–17. <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jipk/article/view/830>