



Systematic Literature Review Berbasis PRISMA: Integrasi Capaian KPI, Critical Incident Technique, dan 360-Degree Feedback dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Musakirawati¹, Abdul Tahir^{2*}, Irdam³

^{1,2,3}Politeknik Sorowako, Indonesia

musakirawati@politekniksorowako.ac.id, *abdultahir0101@gmail.com,

irdam@politekniksorowako.ac.id

Perawatan dan Perbaikan Mesin, Politeknik Sorowako, Luwu Timur-Sulawesi Selatan

Korespondensi penulis: abdultahir0101@gmail.com

Abstract. *Employee performance appraisal remains one of the most contested practices in human resource management because organizations must simultaneously measure objective results, interpret behavior, reduce rater bias, and provide developmental feedback. This systematic literature review synthesizes recent evidence on performance appraisal models related to key performance indicator (KPI) achievement, the Critical Incident Technique (CIT), and 360-degree feedback. Following PRISMA 2020 principles, 31 PDF records supplied in the review corpus were identified, four duplicate records were removed, and 27 unique records were screened. One foundational CIT article published outside the 2019-2025 eligibility range was retained only as a theoretical background source, resulting in 26 studies included in the final thematic synthesis. The findings show that KPI and balanced scorecard approaches strengthen strategic alignment and measurability, 360-degree feedback broadens behavioral evidence and improves developmental insight, CIT captures context-rich episodes of exceptional or problematic performance, and analytics-based systems improve integration, visualization, and decision support. However, the literature remains fragmented: most models privilege one evidence stream and only partially address the tension between quantitative targets, behavioral competencies, and narrative evidence. This review proposes an integrated KPI-CIT-360 performance appraisal architecture that combines results, behaviors, and critical incidents through calibrated weighting, evidence-quality checks, and decision pathways for development, reward, promotion, and succession.*

Keywords: *employee, performance, appraisal, critical, incident, technique*

Abstrak. Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu praktik penting dalam manajemen sumber daya manusia karena hasilnya memengaruhi pengembangan kompetensi, promosi, kompensasi, suksesi, dan pengambilan keputusan organisasi. Namun, sistem penilaian kinerja sering menghadapi persoalan subjektivitas, bias penilai, keterbatasan indikator, serta lemahnya keterkaitan antara hasil kerja, perilaku, dan bukti kontekstual. Artikel ini menyajikan systematic literature review mengenai model penilaian kinerja yang berkaitan dengan integrasi capaian Key Performance Indicator (KPI), Critical Incident Technique (CIT), dan 360-degree feedback. Kajian disusun dengan mengacu pada prinsip PRISMA 2020. Sebanyak 31 dokumen PDF diidentifikasi dari korpus yang diberikan, empat dokumen duplikat dihapus, dan 27 artikel unik disaring. Satu artikel klasik tentang CIT tahun 1954 digunakan sebagai dasar konseptual, tetapi tidak dimasukkan dalam sintesis utama karena berada di luar rentang 2019-2025. Dengan demikian, sintesis tematik dilakukan terhadap 26 studi utama. Hasil kajian menunjukkan bahwa KPI dan balanced scorecard kuat dalam mengukur pencapaian sasaran strategis; 360-degree feedback memperkaya bukti perilaku melalui penilaian multisumber; CIT memberikan data insiden yang konkret dan kontekstual; sedangkan HR analytics dan sistem pendukung keputusan membantu integrasi, visualisasi, dan kalibrasi hasil penilaian. Meskipun demikian, literatur masih terfragmentasi karena sebagian besar studi hanya menonjolkan satu pendekatan. Artikel ini mengusulkan model penilaian kinerja terintegrasi KPI-CIT-360 yang menggabungkan capaian hasil, perilaku kerja, dan bukti insiden kritis melalui pembobotan, kalibrasi kualitas bukti, dan jalur keputusan SDM yang transparan.

Kata kunci: Penilaian, Kinerja, Teknik, Insiden, Kritis

1. LATAR BELAKANG

Penilaian kinerja merupakan instrumen utama dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar bagi keputusan pengembangan pegawai, penghargaan, promosi, penempatan, pelatihan, dan perencanaan suksesi. Dalam praktiknya, penilaian kinerja tidak hanya menjawab pertanyaan tentang seberapa besar target dicapai, tetapi juga bagaimana target

tersebut dicapai dan bukti apa yang menunjukkan kualitas perilaku kerja pegawai. Oleh sebab itu, sistem penilaian kinerja yang hanya mengandalkan satu sumber data sering kali tidak memadai untuk menggambarkan kinerja secara utuh.

KPI menjadi salah satu pendekatan yang paling umum digunakan karena mampu menghubungkan tugas individu dengan sasaran organisasi. Melalui KPI, organisasi dapat mengukur produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan strategis. Pendekatan *balanced scorecard* memperluas pengukuran ini dengan memasukkan perspektif finansial dan nonfinansial, sehingga kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses internal, pembelajaran, dan kepuasan pemangku kepentingan (Ganang et al., 2025; Ni'mah et al., 2024; Permana, 2020; Vuong & Nguyen, 2022). Namun, pendekatan berbasis KPI dapat menjadi terlalu sempit apabila hanya menilai capaian angka tanpa mempertimbangkan perilaku, etika kerja, kerja sama tim, kepemimpinan, dan konteks pencapaian.

360-degree feedback menawarkan perspektif yang lebih luas karena penilaian tidak hanya berasal dari atasan, tetapi juga dari rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan dalam beberapa konteks dari pelanggan atau pemangku kepentingan lain. Studi yang dikaji menunjukkan bahwa 360-degree feedback dapat meningkatkan kesadaran diri, motivasi, keterlibatan, akuntabilitas, dan pengembangan kompetensi (Abraham et al., 2024; Bapar et al., 2024; Balakayeva et al., 2023; Emam et al., 2024; Efanda et al., 2024; Fan et al., 2024; Lelavijit & Kiattisin, 2020; Rahati et al., 2020; Retnowati et al., 2021; Rushina et al., 2024; Sureda et al., 2021). Akan tetapi, metode ini juga memiliki kelemahan, seperti bias penilai, konflik antarpenilai, tekanan sosial, dan kesulitan mengolah perbedaan persepsi menjadi keputusan yang adil (Fan et al., 2024; Lelavijit & Kiattisin, 2020).

Critical Incident Technique (CIT) melengkapi KPI dan 360-degree feedback karena berfokus pada peristiwa nyata yang menunjukkan perilaku efektif atau tidak efektif. CIT tidak hanya meminta penilai memberi skor umum, tetapi meminta mereka mendokumentasikan situasi, perilaku yang diamati, konsekuensi, dan makna kejadian tersebut. Sejak diperkenalkan oleh Flanagan (1954), CIT telah digunakan dalam berbagai bidang, termasuk komunikasi kesehatan, relasi antarbudaya, evaluasi proses intervensi, kualitas layanan, dan kajian perilaku situasional (Cunningham et al., 2020; Gajewska et al., 2025; Hiller, 2023; Kostamo et al., 2019; Peltola et al., 2022; Petiot et al., 2025; Sadeghi et al., 2022). Dalam konteks penilaian kinerja, CIT penting karena dapat mengubah komentar yang kabur seperti “komunikasi kurang baik” menjadi bukti yang lebih spesifik, terstruktur, dan dapat ditindaklanjuti.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan menyintesis literatur terkini mengenai KPI, CIT, 360-degree feedback, dan pendekatan analitik dalam penilaian kinerja. Kontribusi utama artikel ini adalah menyusun model konseptual penilaian kinerja terintegrasi yang menggabungkan bukti kuantitatif, penilaian multisumber, dan bukti insiden kritis dalam satu arsitektur penilaian yang lebih objektif, transparan, dan mudah digunakan.

Kajian ini diarahkan oleh empat pertanyaan penelitian berikut.

- a. RQ1: Model dan pendekatan penilaian kinerja apa saja yang dominan dalam studi tahun 2019-2025?
- b. RQ2: Bagaimana kontribusi capaian KPI, CIT, dan 360-degree feedback terhadap penilaian kinerja karyawan?
- c. RQ3: Apa keterbatasan metodologis dan praktis dari model penilaian kinerja yang telah diteliti?
- d. RQ4: Bagaimana rancangan model penilaian kinerja terintegrasi yang menggabungkan KPI, CIT, dan 360-degree feedback?

2. METODE PENELITIAN

2.1 Desain Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan systematic literature review dengan mengacu pada prinsip PRISMA 2020. PRISMA digunakan untuk membuat proses identifikasi, penghapusan duplikat, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penentuan artikel akhir menjadi lebih transparan. Karena sumber artikel berasal dari korpus PDF lokal yang diberikan oleh peneliti, kajian ini dapat disebut sebagai corpus-based systematic literature review. Untuk keperluan publikasi jurnal bereputasi, protokol ini dapat diperkuat dengan pencarian ulang pada basis data seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Taylor and Francis, dan Google Scholar.

2.2 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

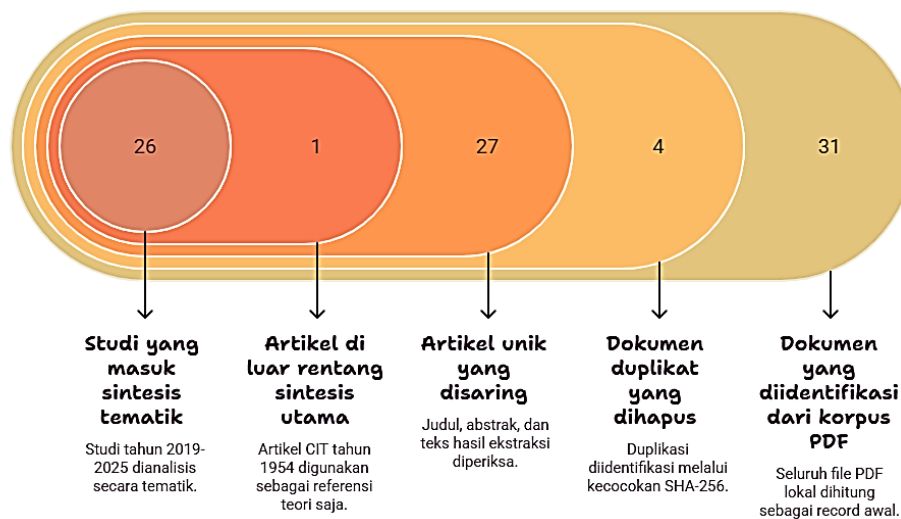
Kriteria inklusi yang digunakan adalah: artikel ilmiah yang membahas penilaian kinerja, KPI, balanced scorecard, 360-degree feedback, CIT, HR analytics, sistem pendukung keputusan, atau instrumen evaluasi kinerja; diterbitkan dalam rentang 2019-2025; dan memiliki teks yang cukup untuk diekstraksi. Kriteria eksklusi meliputi: dokumen duplikat, artikel di luar rentang tahun untuk sintesis utama, dokumen yang tidak relevan dengan penilaian kinerja, serta dokumen yang tidak memiliki informasi memadai. Artikel Flanagan tahun 1954 tetap dirujuk sebagai dasar teori CIT, tetapi tidak dihitung sebagai artikel utama dalam sintesis tahun 2019-2025.

2.3 String Pencarian yang Direkomendasikan

Untuk replikasi pada basis data akademik, string pencarian yang direkomendasikan adalah: ("employee performance appraisal" OR "performance evaluation" OR "performance assessment") AND ("key performance indicator" OR KPI OR "balanced scorecard" OR "360-degree feedback" OR "multisource feedback" OR "critical incident technique" OR CIT OR "HR analytics" OR "machine learning") AND (employee OR lecturer OR nurse OR manager OR workforce). Filter tahun 2019-2025 dapat diterapkan dengan jenis dokumen artikel, artikel tinjauan, atau prosiding konferensi sesuai kebijakan tiap basis data.

2.4 Alur PRISMA 2020

Gambar 1 Berikut adalah alur penyaringan artikel dengan tools PRISMA yang dijelaskan dalam bentuk tabel pada tabel 1.



Gambar 1 alur penyaringan artikel

Tabel 1. Ringkasan penyaringan berdasarkan PRISMA 2020

Tahap	Jumlah	Keputusan
Dokumen yang diidentifikasi dari korpus PDF	31	Seluruh file PDF lokal dihitung sebagai record awal.
Dokumen duplikat yang dihapus	4	Duplikasi diidentifikasi melalui kecocokan SHA-256.
Artikel unik yang disaring	27	Judul, abstrak, dan teks hasil ekstraksi diperiksa.
Artikel di luar rentang sintesis utama	1	Artikel CIT tahun 1954 digunakan sebagai referensi teori saja.
Studi yang masuk sintesis tematik	26	Studi tahun 2019-2025 dianalisis secara tematik.

2.5 Ekstraksi dan Sintesis Data

Data diekstraksi ke dalam matriks yang mencakup nama *file*, status duplikasi, tahun, judul, DOI jika tersedia, *tag* fokus, abstrak, dan kata kunci. Sintesis dilakukan secara tematik melalui empat kelompok utama, yaitu KPI atau *balanced scorecard*, *360-degree feedback*, CIT, serta *HR analytics* dan sistem pendukung keputusan. Hasil sintesis kemudian digunakan untuk merumuskan model konseptual penilaian kinerja terintegrasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

3.1.1 Karakteristik Studi

Sintesis utama mencakup 26 studi yang diterbitkan pada periode 2019-2025. Korpus kajian mencakup bidang manajemen sumber daya manusia, pendidikan tinggi, layanan kesehatan, sistem informasi, kualitas layanan, analitik bisnis, dan pengukuran kinerja organisasi. Keberagaman bidang ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja bukan hanya persoalan administratif, melainkan juga persoalan perilaku, teknologi, strategi, dan keadilan organisasi.

Tabel 2. Distribusi tematik studi yang dikaji

Tema	Studi representatif	Kontribusi utama
KPI, <i>balanced scorecard</i> , dan dashboard kinerja	Ganang et al. (2025); Ni'mah et al. (2024); Permana (2020); Vuong dan Nguyen (2022)	Menghubungkan penilaian pegawai dengan sasaran strategis, indikator terukur, dashboard, dan <i>scorecard</i> multidimensi.
360-degree feedback dan penilaian multisumber	Abraham et al. (2024); Balakayeva et al. (2023); Bapar et al. (2024); Emam et al. (2024); Efanda et al. (2024); Fan et al. (2024); Lelavijit dan Kiattisin (2020); Rahati et al. (2020); Retnowati et al. (2021); Rushina et al. (2024); Sureda et al. (2021)	Memperluas sumber penilaian dan menangkap kompetensi, kepemimpinan, motivasi, keterlibatan, serta akuntabilitas.
CIT dan bukti perilaku berbasis insiden	Cunningham et al. (2020); Gajewska et al. (2025); Hiller (2023); Kostamo et al. (2019); Peltola et al. (2022); Petiot et al. (2025); Sadeghi et al. (2022)	Merekam peristiwa positif dan negatif secara konkret, kontekstual, dan terkait konsekuensi.
HR analytics, fuzzy method, dan sistem pendukung keputusan	Balakayeva et al. (2023); Efanda et al. (2024); Fan et al. (2024); Hasan et al. (2024); Lelavijit dan Kiattisin (2020);	Meningkatkan objektivitas, konsistensi skor, prediksi, visualisasi, dan dukungan keputusan.

	Ni'mah et al. (2024); Rahati et al. (2020); Saxena (2025)	
Instrumen penilaian pada pendidikan tinggi dan profesi	Efanda et al. (2024); Fallo et al. (2024); Mardainis et al. (2024); Permana (2020); Retnowati et al. (2021)	Menunjukkan pentingnya instrumen yang spesifik konteks, valid, dan reliabel.

3.1.2 Temuan tentang KPI dan Balanced Scorecard

Studi tentang KPI dan balanced scorecard menunjukkan bahwa indikator kinerja berperan penting dalam menyelaraskan aktivitas individu dengan tujuan organisasi. Dashboard berbasis KPI dan sistem business intelligence dapat membantu organisasi mengintegrasikan data, mengurangi input berulang, dan mempercepat tindak lanjut terhadap capaian kinerja (Ganang et al., 2025; Ni'mah et al., 2024; Permana, 2020). Kajian sistematis Vuong dan Nguyen (2022) juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja karyawan semakin bergerak menuju pendekatan multidimensi dan berbasis data.

Namun, KPI memiliki keterbatasan ketika digunakan sebagai satu-satunya dasar penilaian. KPI dapat menunjukkan apa yang dicapai, tetapi tidak selalu menjelaskan bagaimana pencapaian itu diperoleh. Seorang pegawai dapat mencapai target kuantitatif, tetapi melakukannya dengan cara yang merusak kerja sama tim atau kualitas layanan. Karena itu, KPI perlu dilengkapi dengan bukti perilaku dan bukti kontekstual.

3.1.3 Temuan tentang 360-Degree Feedback

Studi mengenai 360-degree feedback menegaskan pentingnya penilaian dari berbagai sumber. Dengan melibatkan atasan, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan pemangku kepentingan lain, organisasi memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai perilaku kerja dan kompetensi pegawai. Literatur menunjukkan bahwa 360-degree feedback dapat meningkatkan kesadaran diri, motivasi, keterlibatan, pengembangan kepemimpinan, dan akuntabilitas (Abraham et al., 2024; Bapar et al., 2024; Balakayeva et al., 2023; Emam et al., 2024; Efanda et al., 2024; Fan et al., 2024; Lelavijit & Kiattisin, 2020; Rahati et al., 2020; Retnowati et al., 2021; Rushina et al., 2024; Sureda et al., 2021).

Kendati demikian, 360-degree feedback tidak bebas dari masalah. Perbedaan persepsi antarpemilai, bias personal, kecenderungan memberi nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah, dan konflik kepentingan dapat memengaruhi hasil penilaian. Beberapa studi menawarkan pendekatan ANFIS, fuzzy multi-criteria decision-making, dan linguistic distribution assessment untuk mengurangi subjektivitas serta meningkatkan konsensus penilaian (Fan et al., 2024; Lelavijit & Kiattisin, 2020; Rahati et al., 2020). Oleh karena itu, skor 360-degree

feedback sebaiknya tidak diperlakukan sebagai rata-rata sederhana, tetapi perlu dikalibrasi berdasarkan peran penilai, kedekatan dengan perilaku yang diamati, dan kualitas bukti.

3.1.4 Temuan tentang Critical Incident Technique

CIT memberikan kontribusi yang berbeda dari KPI dan 360-degree feedback. Teknik ini mengarahkan penilai untuk mendokumentasikan peristiwa spesifik yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan perilaku dalam situasi tertentu. Studi terbaru menunjukkan bahwa CIT bermanfaat untuk menganalisis komunikasi profesional-pasien, interaksi antarbudaya, evaluasi proses intervensi, kualitas layanan, teori program realitas, dan emotional labor situasional (Cunningham et al., 2020; Gajewska et al., 2025; Hiller, 2023; Kostamo et al., 2019; Peltola et al., 2022; Petiot et al., 2025; Sadeghi et al., 2022).

Dalam penilaian kinerja, CIT dapat meningkatkan kualitas umpan balik karena penilaian tidak berhenti pada label umum. Misalnya, pernyataan "pegawai kurang komunikatif" dapat diganti dengan uraian insiden: kapan terjadi, siapa yang terlibat, perilaku apa yang tampak, apa dampaknya, dan kompetensi apa yang terkait. Dengan demikian, CIT membantu proses coaching, konseling, tindakan korektif, dan pembelajaran organisasi. Tantangannya adalah organisasi perlu memiliki format pencatatan insiden, pelatihan penilai, prosedur validasi, dan mekanisme untuk mencegah pelaporan yang selektif atau bias.

3.1.5 Temuan tentang HR Analytics dan Sistem Pendukung Keputusan

Studi berbasis HR analytics dan sistem pendukung keputusan menunjukkan adanya pergeseran menuju penilaian kinerja yang lebih digital, terintegrasi, dan prediktif. Machine learning, OLAP, fuzzy method, PROMETHEE, ANFIS, dan metode konsensus digunakan untuk membantu prediksi kinerja, visualisasi data, pengambilan keputusan, dan konsistensi penilaian (Balakayeva et al., 2023; Efanda et al., 2024; Fallo et al., 2024; Fan et al., 2024; Hasan et al., 2024; Lelavijit & Kiattisin, 2020; Ni'mah et al., 2024; Rahati et al., 2020; Saxena, 2025).

Meskipun demikian, penggunaan analitik tidak otomatis membuat penilaian menjadi adil. Organisasi tetap harus memperhatikan kualitas data, transparansi algoritma, privasi, kemampuan analitik SDM, dan penerimaan pegawai terhadap sistem digital (Hasan et al., 2024; Saxena, 2025). Dengan demikian, HR analytics sebaiknya diposisikan sebagai alat bantu integrasi bukti, bukan pengganti sepenuhnya bagi pertimbangan manajerial yang bertanggung jawab.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Masalah Fragmentasi dalam Literatur

Temuan utama kajian ini adalah adanya fragmentasi dalam literatur penilaian kinerja. Studi KPI menekankan capaian hasil; studi 360-degree feedback menekankan persepsi perilaku dari berbagai sumber; studi CIT menekankan bukti insiden yang kontekstual; sedangkan studi analitik menekankan integrasi data, prediksi, dan sistem pendukung keputusan. Setiap pendekatan menyelesaikan sebagian masalah, tetapi belum sepenuhnya membangun sistem penilaian yang utuh.

Integrasi ketiga pendekatan tersebut penting karena penilaian kinerja yang baik perlu menjawab tiga pertanyaan sekaligus: apa hasil yang dicapai pegawai, bagaimana pegawai berperilaku dalam mencapai hasil tersebut, dan insiden apa yang membuktikan kualitas atau risiko kinerja pegawai. Oleh karena itu, model penilaian kinerja yang menggabungkan KPI, CIT, dan 360-degree feedback memiliki potensi kontribusi teoritis dan praktis yang kuat.

3.2.2 Model Penilaian Kinerja Terintegrasi KPI-CIT-360

Model yang diusulkan dalam artikel ini memandang penilaian kinerja sebagai sistem integrasi bukti, bukan sekadar pemberian skor tahunan. Model terdiri atas lima lapisan berikut.

- a. Lapisan 1: Capaian KPI. Sasaran kerja pegawai diterjemahkan menjadi indikator yang terukur, berbobot, dan selaras dengan strategi organisasi.
- b. Lapisan 2: *360-degree feedback*. Atasan, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan pemangku kepentingan relevan menilai kompetensi perilaku berdasarkan interaksi nyata.
- c. Lapisan 3: Catatan CIT. Penilai mendokumentasikan insiden positif dan negatif melalui format terstruktur yang mencakup situasi, perilaku, konsekuensi, sumber bukti, dan kaitan dengan kompetensi.
- d. Lapisan 4: Kalibrasi bukti. Sistem memeriksa konsistensi penilai, validitas insiden, reliabilitas KPI, variasi skor, dan indikasi bias.
- e. Lapisan 5: Jalur keputusan SDM. Profil kinerja terintegrasi digunakan untuk pengembangan, penghargaan, promosi, suksesi, atau tindakan korektif.

Secara konseptual, indeks kinerja terintegrasi dapat dirumuskan sebagai: Indeks Kinerja Terintegrasi = $w_1(\text{capaian KPI}) + w_2(\text{skor kompetensi } 360\text{-degree feedback}) + w_3(\text{skor bukti CIT}) + w_4(\text{penyesuaian kualitas bukti})$. Bobot setiap komponen perlu disesuaikan dengan konteks jabatan. Pada jabatan operasional, bobot KPI dapat lebih tinggi. Pada jabatan kepemimpinan, bobot *360-degree feedback* dan CIT dapat diperbesar karena perilaku kepemimpinan dan dampak terhadap tim menjadi lebih penting.

3.2.3 Kontribusi Teoritis

Artikel ini memberikan tiga kontribusi teoritis. Pertama, penilaian kinerja diposisikan sebagai sistem pembelajaran berbasis bukti, bukan hanya prosedur administratif. Kedua, artikel ini menunjukkan bahwa bukti kinerja memiliki tiga bentuk yang saling melengkapi, yaitu hasil kuantitatif, persepsi perilaku multisumber, dan narasi insiden. Ketiga, CIT diposisikan sebagai penghubung antara KPI dan *360-degree feedback* karena mampu menjelaskan konteks perilaku di balik capaian atau kegagalan kinerja.

3.2.4 Implikasi Praktis

Bagi manajer SDM, model KPI-CIT-360 dapat membantu mengurangi subjektivitas penilaian tanpa menghilangkan pertimbangan manusia. Organisasi dapat memulai dengan menetapkan KPI berbasis jabatan, memetakan kompetensi perilaku, melatih penilai untuk mencatat insiden kritis, dan menggunakan *dashboard* analitik untuk mengintegrasikan bukti. Rapat penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya membahas skor akhir, tetapi juga membahas profil bukti yang mendasari skor tersebut.

Bagi atasan langsung, model ini mendorong pengumpulan bukti secara berkelanjutan, bukan hanya mengandalkan ingatan pada akhir periode. Bagi pegawai, model ini meningkatkan persepsi keadilan karena kinerja dinilai melalui beberapa sumber dan bukti. Bagi organisasi, model ini memperkuat hubungan antara strategi, perilaku kerja, pengembangan pegawai, dan keputusan talenta.

3.2.5 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Lanjutan

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sumber artikel berasal dari korpus PDF lokal sehingga proses pencarian belum sepenuhnya dapat direplikasi pada basis data akademik. Kedua, studi yang dikaji berasal dari sektor yang beragam sehingga sintesis menjadi kaya secara konseptual, tetapi perbandingan antarstudi tidak selalu langsung. Ketiga, model KPI-CIT-360 yang diusulkan masih bersifat konseptual dan memerlukan pengujian empiris.

Penelitian selanjutnya dapat menguji model ini pada organisasi tertentu, membandingkan skema pembobotan, menilai efektivitas pelatihan penilai, mengukur persepsi keadilan pegawai, dan mengevaluasi apakah integrasi KPI, CIT, dan *360-degree feedback* meningkatkan kualitas keputusan promosi, pengembangan, dan retensi. Pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk menguji validitas prediktif, sedangkan pendekatan kualitatif dapat menggali bagaimana manajer dan pegawai menafsirkan bukti CIT dalam percakapan penilaian.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Literatur tahun 2019-2025 menunjukkan bahwa penilaian kinerja bergerak menuju sistem yang multidimensi, berbasis data, dan berorientasi pengembangan. KPI memberikan dasar pengukuran yang strategis dan terukur. 360-degree feedback memperluas perspektif perilaku melalui penilaian multisumber. CIT menyediakan bukti kontekstual mengenai perilaku nyata dalam situasi penting. *HR analytics* membantu integrasi, visualisasi, dan dukungan keputusan. Namun, tidak satu pun pendekatan tersebut cukup jika digunakan secara terpisah. Oleh karena itu, model KPI-CIT-360 yang diusulkan dalam artikel ini memberikan kerangka yang lebih komprehensif untuk membangun sistem penilaian kinerja yang transparan, adil, dan selaras dengan manajemen sumber daya manusia strategis.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil sintesis, organisasi disarankan menerapkan model KPI-CIT-360 secara bertahap dengan memperjelas indikator kinerja, kompetensi perilaku, format pencatatan insiden kritis, serta mekanisme kalibrasi penilaian. Implementasi model ini perlu didukung oleh pelatihan penilai agar setiap umpan balik diberikan berdasarkan bukti yang spesifik, relevan, dan tidak diskriminatif. Selain itu, penggunaan *HR analytics* sebaiknya diarahkan untuk memperkuat transparansi dan konsistensi keputusan, bukan menggantikan pertimbangan manajerial. Penelitian berikutnya disarankan menguji model ini secara empiris pada berbagai jenis organisasi untuk menilai validitas, reliabilitas, persepsi keadilan, dan dampaknya terhadap keputusan pengembangan, promosi, retensi, serta peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Abraham, S., Aaziya, A., Shanmugapriya, I., Mathew, J. M., Prabu, G., & Poreddy, B. (2024). A study on impact of 360 degree performance appraisal and its effect on job performance: A conceptual framework. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2).
- Lelavijit, K., & Kiattisin, S. (2020). An integrated conceptual model of 360-degree performance appraisal and candidate forecasting using adaptive neuro-fuzzy inference system. *Journal of Mobile Multimedia*, 16(4), 449–476. <https://doi.org/10.13052/jmm1550-4646.1642>
- Rushina, K., Sharma, D., Santhanalakshmi, K., Preetha, P. N., & Karthikeyan, K. (2024). A study on impact of 360-degree performance appraisal and its effect on job performance: A conceptual framework. *Nanotechnology Perceptions*, 20(S15), 90–102.
- Ganang, T. D. K., Simbolon, N. L., & Mangani, K. S. (2025). Evaluating the implementation of balanced scorecard in employee performance appraisal. *Journal The Winners*, 25(2), 151–160. <https://doi.org/10.21512/tw.v25i2.12033>
- Bapar, S., Bapar, K., Phulpoto, N. H., & Shah, S. M. A. (2024). 360-degree performance appraisal: A key driver of employee motivation and engagement. *Journal of Business Administration and Management Sciences*, 6(2), 47–56. <https://doi.org/10.58921/jobams.6.2.157>
- Saxena, M. (2025). Impact of data-driven HR analytics on employee performance evaluation in IT companies. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 4(11). <https://doi.org/10.55041/ISJEM05143>
- Ni'mah, N. R., Larasati, A., Laksana, C. N., & Mohamad, E. (2024). Business intelligence system design based on performance monitoring dashboard using online analytical processing method. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. <https://doi.org/10.23917/jiti.v23i2.6016>
- Hasan, M. R., Ray, R. K., & Chowdhury, F. R. (2024). Employee performance prediction: An integrated approach of business analytics and machine learning. *Journal of Business and Management Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.1.14>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14, Article 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Balakayeva, G., Zhanuzakov, M., & Kalmenova, G. (2023). Development of a digital employee rating evaluation system (DERES) based on machine learning algorithms and 360-degree method. *Journal of Intelligent Systems*. <https://doi.org/10.1515/jisys-2023-0008>
- Fan, C., Wang, J., Zhu, Y., & Zhang, H. (2024). A consensus-based 360 degree feedback evaluation method with linguistic distribution assessments. *Mathematics*, 12, Article 1883. <https://doi.org/10.3390/math12121883>
- Emam, S. M., et al. (2024). Effect of a leadership development program utilizing 360-degree feedback on head nurses leadership practices. *BMC Nursing*, 23, Article 772. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02395-w>

- Rahati, M., Rohollahi, N., Sakeni, Z., Zahed, H., & Nanakar, R. (2020). Assessment of the performance of nurses based on the 360-degree model and fuzzy multi-criteria decision-making method.
- Sureda, E., Chacon-Moscoso, S., Sanduvete-Chaves, S., & Sese, A. (2021). A training intervention through a 360 multisource feedback model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, Article 9137. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179137>
- Peltola, M., Isotalus, P., & Astedt-Kurki, P. (2022). The critical incident technique (CIT) in studying health care professional-patient communication. *The Qualitative Report*, 27(9), 1868–1889. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5580>
- Hiller, G. G. (2023). The critical incident technique in intercultural research. *Intercultural Relations*, 14(2). <https://doi.org/10.12797/RM.02.2023.14.01>
- Permana, I. A. (2020). Analisis penilaian kinerja dosen menggunakan metode balance scorecard (studi kasus STT Sangkakala). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 89–99.
- Retnowati, T. H., Mardapi, D., Kartowagiran, B., & Hamdi, S. (2021). A model of lecturer performance evaluation: Sustainable lecturer performance mapping. *International Journal of Instruction*, 14(2), 83–102. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.1426a>
- Fallo, D., Benufinit, Y., & Sogen, M. (2024). Penerapan algoritma PROMETHEE dalam penilaian kinerja dosen. *HINEF: Jurnal Rumpun Ilmu Pendidikan*, 3(1).
- Efanda, R., Yuswardi, & Maryanti. (2024). Sistem pendukung keputusan penilaian kinerja dosen di Universitas Jabal Ghafur menggunakan metode 360 degree berbasis web. *Sagita Academia Journal*, 2(2), 104–108. <https://doi.org/10.61579/sagita.v2i2.59>
- Mardainis, Giatman, M., Waskito, & Andesa, K. (2024). Development and validation of a performance assessment instrument for lecturers in higher education. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 8773–8781. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5490>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Gajewska, P., Szewczyk, I., Budzynski, A., & Cholewa-Wojcik, A. (2025). Enhancing service quality assessment in rail transport through the application of the critical incident technique. *European Research Studies Journal*, 28(3), 720–737.
- Petiot, O., Kermarrec, G., Desbiens, J.-F., & Visioli, J. (2025). Using the critical incident technique to explore situational emotional labor in sport psychology: Methodological proposals. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1646782>
- Sadeghi, H., Nowkarizi, M., & Tajafari, M. (2022). Critical incident technique helps determine how health library and information services influence clinical decision making and patient care: A literature review. *Health Information and Libraries Journal*, 39, 102–115. <https://doi.org/10.1111/hir.12416>
- Cunningham, U., De Brun, A., & McAuliffe, E. (2020). Application of the critical incident technique in refining a realist initial programme theory. *BMC Medical Research Methodology*. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01016-9>

Kostamo, K., Jallinoja, P., Vesala, K. M., Araujo-Soares, V., Sniehotta, F. F., & Hankonen, N. (2019). Using the critical incident technique for qualitative process evaluation of interventions: The example of the Let's Move It trial. *Social Science & Medicine*. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.05.014>