



Peran Persepsi Keadilan sebagai Mediator pada Pengaruh Sistem Umpan Balik 360° Berbasis *Mobile Application* terhadap Kinerja Karyawan

Farkhan Liandra Bunaiyya¹, Jati Waskito², Lukman Hakim³

¹Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia, fbunaiyya@gmail.com

²Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia, jw271@ums.ac.id

³Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia, lukman.Hakim@ums.ac.id

Corresponding Author: fbunaiyya@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the role of perceptions of justice (distributive, procedural, and interactional) as mediators in the influence of a mobile application-based 360° feedback system on employee performance. The study was conducted at PT. TTA, a mining company, using an internally developed feedback application. This study adopted a quantitative approach with data collection conducted through a Likert-based questionnaire distributed to employees at PT. TTA. The results showed that the 360° feedback system based on a mobile application significantly improved employees' perceptions of fairness, especially in terms of distribution, procedure, and interaction. In addition, perceptions of fairness were found to mediate the relationship between feedback and employee performance. The implementation of this technology enables more objective, transparent, and flexible feedback (which can be done in real-time, anytime and anywhere), which ultimately improves employee performance. This study provides a theoretical contribution to technology-based human resource management while offering practical guidance for organizations in improving the effectiveness of 360° feedback systems through digitalization.*

Keywords: *360° Feedback, Perception of Fairness, Mobile Applications, Performance, Digitization, Human Resource Management*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran persepsi keadilan (distributif, prosedural, dan interaksional) sebagai mediator dalam pengaruh sistem umpan balik 360° berbasis *mobile application* terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT. TTA, sebuah perusahaan pertambangan, dengan menggunakan aplikasi umpan balik yang dikembangkan secara internal. Studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbasis likert yang disebarkan kepada karyawan di PT. TTA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem umpan balik 360° berbasis *mobile application* secara signifikan meningkatkan persepsi keadilan karyawan, terutama dalam hal distribusi, prosedur, dan interaksi. Selain itu, persepsi keadilan terbukti memediasi hubungan antara umpan balik tersebut terhadap kinerja karyawan. Implementasi teknologi ini memungkinkan pemberian umpan balik yang lebih objektif, transparan, dan fleksibel (dapat dilakukan secara *real-time*, kapanpun dan dimanapun), yang pada akhirnya meningkatkan

kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi sekaligus menawarkan panduan praktis bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas sistem umpan balik 360° melalui digitalisasi.

Kata Kunci: Umpan Balik 360°, Persepsi Keadilan, Aplikasi Mobile, Kinerja, Digitalisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia

INTRODUCTION

Setiap perusahaan memiliki arah dan tujuan yang hendak dituju. Arah dan tujuan tersebut tertuang di dalam visi-misi perusahaan, dan selanjutnya diturunkan dalam bentuk strategi dan target-target tertentu untuk mencapainya. Salah satu faktor terpenting untuk mencapai visi-misi perusahaan adalah faktor manusia, atau di perusahaan disebut dengan karyawan. Faktor inilah yang sangat menentukan, karena karyawan adalah sumber daya yang melakukan analisa, merencanakan, memutuskan, mengelola, mengendalikan dan menyelesaikan setiap masalah atau hambatan yang muncul di perusahaan. Artinya, kesuksesan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Mengingat begitu pentingnya kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, berbagai strategi dan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan terus dilakukan. Penelitian dan eksperimen untuk mendapatkan metode yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Jurnal-jurnal ilmiah dan penelitian tentang cara atau metode untuk memperbaiki kinerja karyawan cukup banyak dan mudah ditemukan. Salah satunya, yang saat ini masih hangat diteliti dan dibicarakan, baik di kalangan akademisi maupun profesional adalah, metode umpan balik atau feedback, khususnya dalam implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Umpan balik sampai dengan saat ini masih menjadi metode yang umum dilakukan oleh banyak perusahaan. Metode ini dipercaya cukup efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Umpan balik adalah informasi tentang kinerja yang memungkinkan seseorang untuk mengubah perilakunya (Daniels & Bailey, 2014). Karyawan membutuhkan pandangan dari orang lain mengenai kelebihan dan kekurangannya. Pandangan eksternal ini penting karena memberikan sudut pandang yang lebih obyektif dibandingkan dengan penilaian terhadap diri sendiri. Pandangan dari orang lain tersebut berfungsi sebagai referensi tambahan bagi karyawan untuk melakukan evaluasi diri. Dengan demikian, karyawan dapat lebih mudah mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan potensi yang dapat dikembangkan.

Umpan balik tentu saja harus didasari pada penilaian yang bersifat obyektif dan tidak diskriminatif. Penilaian harus benar-benar ditujukan pada area yang memang berkorelasi dengan kinerja, tanpa ada bias dengan faktor lain yang tidak relevan. Namun kenyataannya, itu bukanlah hal yang mudah. Bias gender misalnya, masih menjadi faktor yang cukup mempengaruhi. Sebagian besar sistem penilaian telah terbukti mendapatkan hasil yang diskriminatif berdasarkan gender, yang mengarah pada perbedaan cara pandang organisasi antara laki-laki dan perempuan (Jespen & Rodwell, 2012).

Subjektivitas dalam proses penilaian merupakan sesuatu yang tak terelakkan, mengingat manusia memiliki pemikiran yang kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pengalaman, pendidikan, atau kepentingan. Setiap individu cenderung memandang situasi atau kinerja orang lain melalui kacamata mereka sendiri, yang menyebabkan penilaian menjadi rentan terhadap bias. Oleh karena itu, jika penilaian hanya berasal dari satu sudut pandang, sangat mungkin terjadi subjektivitas dalam umpan balik yang diberikan. Untuk mengatasi hal ini, pendekatan yang lebih komprehensif dan melibatkan berbagai perspektif diperlukan agar penilaian menjadi lebih adil, seimbang, dan obyektif.

Maka muncullah metode Umpan balik 360° yang melibatkan penilaian dari perspektif yang beragam. Tidak seperti penilaian tradisional, di mana karyawan di evaluasi hanya oleh

atasan mereka, sistem Umpan balik 360° memberikan evaluasi dari karyawan yang bekerja di semua departemen dan area dalam suatu organisasi, terlepas dari jabatan atau pangkat (Schullery et al., 2009). Penilaian 360° secara signifikan meningkatkan perilaku inovatif dan keterlibatan karyawan melalui peningkatan keadilan dan transparansi dalam proses evaluasi (Silva Karkoulou et al., 2018). Sistem penilaian kinerja 360° secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan dan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi (Samar Aboud, 2021).

Umpan balik 360° adalah satu metode yang terbaik untuk dapat memahami kebutuhan perkembangan pribadi maupun organisasi (Oshodi, 2011). Ketika Umpan balik datang dari beberapa individu dalam berbagai fungsi atau pekerjaan, diskriminasi dan faktor-faktor lain dapat dikurangi (Drew, 2009). Umpan balik 360° dapat membantu orang memahami bagaimana mereka dirasakan oleh orang lain dan untuk membantu mereka mengidentifikasi kemungkinan kekuatan dan kelemahan (Paul Lawrence, 2015). Berdasarkan manfaat tersebut, maka Umpan balik 360° telah direkomendasikan oleh para peneliti dan praktisi untuk mengukur kinerja karena memungkinkan penilaian kinerja yang jauh lebih komprehensif daripada peringkat sumber tunggal saja (Oh dan Berry, 2009).

Umpan balik pada dasarnya dilakukan untuk mendapatkan perspektif dari orang lain, baik berupa apresiasi maupun kritik yang konstruktif, dan idealnya dilanjutkan dengan memberikan saran atau masukan. Penambahan istilah 360° maksudnya, umpan balik ini dilakukan oleh beberapa orang sekaligus untuk mendapatkan perspektif yang berbeda, biasanya diambil dari perspektif atasan, bawahan (sub-ordinate), rekan kerja (peer) dan diri sendiri (self assessment). Untuk mendapatkan hasil Umpan balik tersebut, beragam metode dapat dilakukan. Umumnya dilakukan dengan observasi, Focus Group Discussion (FGD), wawancara, atau melalui kombinasi metode lainnya. Hanya saja, semua metode tersebut dalam pelaksanaannya membutuhkan persiapan dan waktu yang tidak sebentar, sehingga tidak bisa dilakukan setiap saat.

Di sisi lain, tuntutan generasi dan perkembangan jaman sudah banyak berubah. Generasi Y dan Z yang baru muncul menuntut Umpan balik yang lebih teratur dan lebih awal dalam karir mereka (Meister & Willyerd, 2010; Zemke, Raines, & Filipczak, 2013), namun tetap ada adaptasi terbatas dari proses untuk memastikan relevansi atau akuntabilitas (Allan H. Church et al., 2018). Generasi saat ini memiliki tuntutan yang tinggi terhadap fleksibilitas, kecepatan, dan kemudahan dalam berbagai aspek kehidupan. Mereka mengandalkan teknologi untuk mendukung dan memfasilitasi aktivitas sehari-hari mereka secara efisien. Dengan semakin intensnya penggunaan teknologi, harapan terhadap solusi yang cepat dan praktis menjadi bagian tak terpisahkan dari keseharian mereka.

Penelitian ini ingin mencoba menangkap fenomena tersebut. Bagaimana Umpan balik 360° yang dinilai dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi dilakukan dengan cara yang berbeda. Bukan dengan cara observasi, FGD, wawancara, atau cara lain yang selama ini dilakukan dalam satu momen tertentu saja, yang biasanya hanya dilakukan 1 kali dalam setahun, atau bahkan hanya 1 kali dalam 2 tahun. Ini sebuah cara baru dengan bantuan sarana teknologi digital untuk dapat memberikan Umpan balik secara real-time, dapat dilakukan setiap saat, di mana pun, oleh dan untuk siapa pun (360°), dan dilakukan dengan menggunakan mobile application.

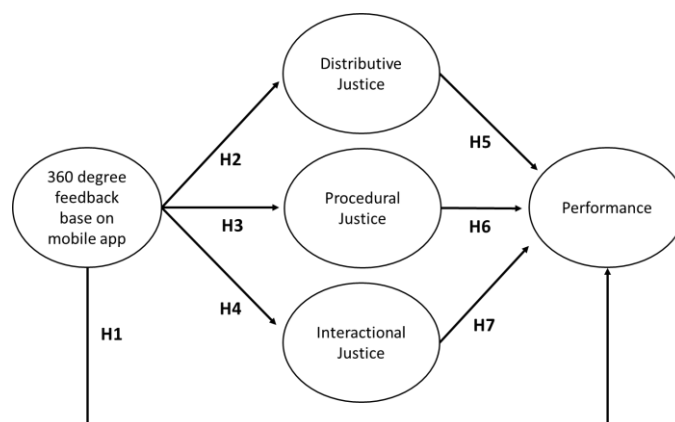
Melalui cara ini, peneliti ini mengkaji bagaimana pemberian umpan balik melalui mobile application mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan, yang mencakup keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Dengan menggunakan platform digital, peneliti ingin melihat bagaimana hal ini dapat membentuk persepsi keadilan karyawan dalam hal distribusi keadilan, prosedur yang digunakan, serta interaksi yang terjadi di tempat kerja. Peneliti berharap, penerapan teknologi ini akan dapat memperkuat perasaan adil di kalangan karyawan sehingga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan secara langsung oleh peneliti sendiri di PT. TTA, yaitu perusahaan dimana peneliti bekerja saat ini sebagai *Head of Corporate Human Capital Development*. Aplikasi yang digunakan untuk melakukan Umpan balik 360° dikembangkan sendiri oleh peneliti bersama tim *Human Capital (HC)* dan *Information Technology (IT)*. Aplikasi ini dapat dioperasikan melalui platform Android maupun IOS, sehingga dengan sangat mudah didapat dan diakses oleh seluruh karyawan di PT. TTA. Aplikasi ini sudah diimplementasikan dan digunakan oleh seluruh karyawan di semua level selama kurang lebih 2 (dua) tahun, sehingga dampaknya sudah dapat dirasakan langsung, khususnya dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT. TTA.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana persepsi keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) memediasi hubungan antara pemberian umpan balik secara digital dan pengaruhnya pada peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan teknologi dalam pemberian umpan balik diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap persepsi keadilan karyawan dalam organisasi. Pada akhirnya, penelitian ini akan mengevaluasi apakah pemanfaatan *mobile application* dapat meningkatkan persepsi keadilan dan kinerja secara signifikan.

Hubungan antar variabel dapat ditunjukkan dalam bentuk suatu model yang mendeskripsikan hubungan antara Umpan Balik 360° berbasis *mobile application* terhadap Kinerja Karyawan (H1). Selanjutnya, hubungan antara Umpan Balik 360° berbasis *mobile application* terhadap keadilan distributif (H2), keadilan prosedural (H3), dan keadilan interaksional (H4). Kemudian hubungan antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan (H5), keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan (H6), dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan (H7).

Berikut ini gambaran kerangka berpikir dari penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori untuk menganalisis pengaruh umpan balik 360° berbasis *mobile application* terhadap persepsi keadilan (distributif, prosedural, dan interaksional) serta dampaknya pada kinerja karyawan. Subjek penelitian adalah karyawan PT. TTA yang telah menggunakan aplikasi ini selama minimal satu tahun. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 150 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner digital berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk mengidentifikasi hubungan kausal antar variabel.

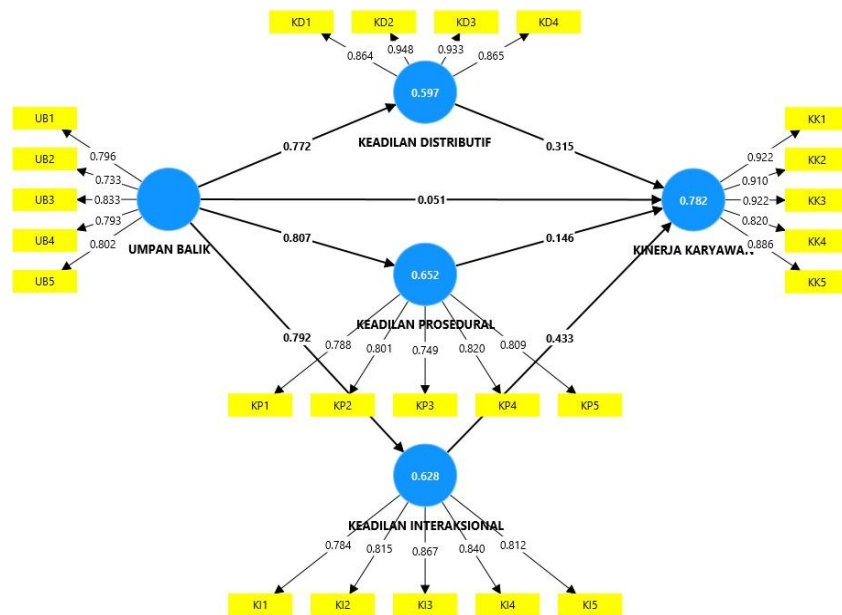
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memanfaatkan analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) yang didukung oleh perangkat lunak SmartPLS 4.0. Analisis *Partial Least*

Squares (PLS) merupakan teknik statistik multivariat yang memungkinkan analisis hubungan antara berbagai variabel independen dan dependen. Metode PLS, sebagai pendekatan SEM berbasis varian, dirancang untuk mengatasi tantangan dalam analisis regresi, seperti keterbatasan ukuran sampel, data yang hilang, dan masalah multikolinearitas. Penilaian model PLS dilakukan melalui evaluasi pada *Outer Model* dan *Inner Model*.

Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *Outer Model* bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki validitas, reliabilitas, dan tidak terpengaruh oleh multikolinearitas. Proses evaluasi ini meliputi uji validitas, yang mencakup validitas konvergen dan diskriminan, uji reliabilitas melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, serta pengujian untuk mendeteksi adanya multikolinearitas.



Gambar 2. *Outer Model*

Tes Validitas

Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *Outer Loading* > 0,7 dan *Communality* > 0,5 sebagai indikator validitas konvergen. Tabel berikut menampilkan nilai *Outer Loading* untuk masing-masing indikator variabel penelitian.

Tabel 1. Hasil Tes Validitas

Variable	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Umpan Balik 360° Berbasis <i>Mobile Application</i>	UB1	0.796	Valid
	UB2	0.733	Valid
	UB3	0.833	Valid
	UB4	0.793	Valid
	UB5	0.802	Valid
Keadilan Distributif	KD1	0.864	Valid
	KD2	0.948	Valid
	KD3	0.933	Valid
	KD4	0.865	Valid
Keadilan Prosedural	KP1	0.788	Valid
	KP2	0.801	Valid
	KP3	0.749	Valid
	KP4	0.820	Valid

Keadilan Interaksional	KP5	0.809	<i>Valid</i>
	KI1	0.784	<i>Valid</i>
	KI2	0.815	<i>Valid</i>
	KI3	0.867	<i>Valid</i>
	KI4	0.840	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan	KI5	0.812	<i>Valid</i>
	KK1	0.922	<i>Valid</i>
	KK2	0.910	<i>Valid</i>
	KK3	0.922	<i>Valid</i>
	KK4	0.820	<i>Valid</i>
	KK5	0.886	<i>Valid</i>

Berdasarkan Tabel 1 diatas, seluruh indikator memiliki nilai *Outer Loading* > 0,7 dan *Communality* > 0,5, yang menunjukkan validitas konvergen yang memadai.

Tes Reliabilitas

Suatu variabel dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability*-nya > 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Tabel berikut menampilkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk masing-masing variabel penelitian.

Tabel 2. Hasil Tes Reliabilitas			
<i>Construct Reliability and Validity</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Umpan Balik	0.851	0.856	<i>Reliable</i>
Keadilan Distributif	0.924	0.925	<i>Reliable</i>
Keadilan Prosedural	0.853	0.858	<i>Reliable</i>
Keadilan Interaksional	0.882	0.887	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0.936	0.937	<i>Reliable</i>

Berdasarkan Tabel 2 diatas, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* > 0,7, yang menandakan bahwa variabel-variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas.

Tes Multikolinearitas

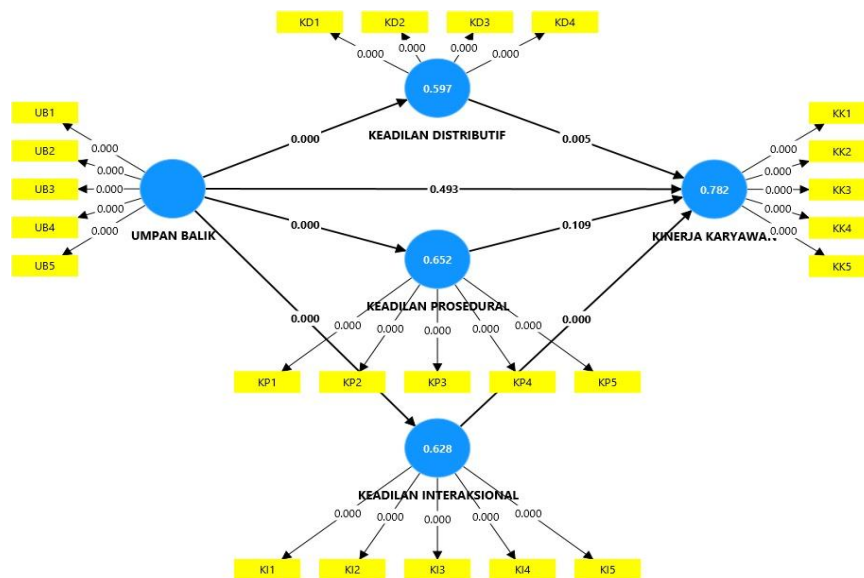
Multikolinearitas diuji melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 5 (<5), yang menandakan bahwa data tidak mengalami multikolinearitas. Tabel berikut menampilkan nilai VIF dalam penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Tes Multikolinearitas		
Inner VIF Value	VIF	Keterangan
Keadilan Distributif → Kinerja Karyawan	3.843	<i>Non-Multicollinearity</i>
Keadilan Interaksional → Kinerja Karyawan	4.135	<i>Non-Multicollinearity</i>
Keadilan Prosedural → Kinerja Karyawan	4.542	<i>Non-Multicollinearity</i>
Umpan Balik → Keadilan Distributif	1.000	<i>Non-Multicollinearity</i>
Umpan Balik → Keadilan Interaksional	1.000	<i>Non-Multicollinearity</i>
Umpan Balik → Keadilan Prosedural	1.000	<i>Non-Multicollinearity</i>
Umpan Balik → Kinerja Karyawan	3.482	<i>Non-Multicollinearity</i>

Berdasarkan Tabel 3 diatas, dapat disimpulkan bahwa semua nilai VIF kurang dari 5 (< 5). Hal ini menunjukkan tidak adanya multikolinearitas.

Evaluasi Inner Model

Inner Model digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel laten. Evaluasi model meliputi Koefisien Determinasi (R^2), *Goodness of Fit* (Q-square), serta Pengujian Hipotesis yang mencakup uji-T, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung.



Gambar 3. Inner Model

Coefficient Determination (R^2)

Coefficient Determination (R^2) berada dalam rentang nilai antara 0 dan 1, dengan interpretasi sebagai berikut: nilai R^2 di bawah 0,19 dianggap rendah, kemudian nilai antara 0,33 hingga 0,67 dianggap sedang, sedangkan nilai di atas 0,67 dikategorikan kuat. Berikut adalah nilai R^2 yang diperoleh dari hasil penelitian ini:

Tabel 4. *R-square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Keadilan Distributif	0.597	0.594
Keadilan Prosedural	0.652	0.649
Keadilan Interaksional	0.628	0.625
Kinerja Karyawan	0.782	0.776

Berdasarkan tabel 4 diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* menunjukkan efek yang sedang dan kuat.

Goodness of Fit (Q^2)

Nilai *Q-square* antara 0 dan 1 menunjukkan relevansi prediktif.

$$\begin{aligned}
 Q\text{-square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3) \times (1 - R^2_4)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.597) \times (1 - 0.652) \times (1 - 0.628) \times (1 - 0.782)] \\
 &= 1 - (0.403 \times 0.348 \times 0.372 \times 0.218) \\
 &= 1 - 0.113732 \\
 &= 0.886
 \end{aligned}$$

Perhitungan Q Square dalam penelitian ini menghasilkan nilai sebesar 0,886, sehingga memenuhi kriteria relevansi prediktif.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis merupakan metode untuk membuat keputusan berdasarkan analisis data yang ada. Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan menggunakan T-test, pengujian pengaruh langsung, dan pengujian pengaruh tidak langsung.

Uji T

Nilai T-statistik $> 1,967$ menunjukkan efek yang signifikan. Tabel berikut menyajikan nilai T-statistik untuk penelitian ini.

Tabel 5. Uji T

<i>Path Coefficient</i>	<i>T-statistics</i>	<i>T-table</i>	<i>Keterangan</i>
Umpan Balik → Kinerja Karyawan	0.685	1.967	<i>Not-Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Distributif	20.359	1.967	<i>Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Prosedural	23.999	1.967	<i>Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Interaksional	22.633	1.967	<i>Significant</i>
Keadilan Distributif → Kinerja Karyawan	2.833	1.967	<i>Significant</i>
Keadilan Prosedural → Kinerja Karyawan	1.603	1.967	<i>Not-Significant</i>
Keadilan Interaksional → Kinerja Karyawan	4.089	1.967	<i>Significant</i>

Berdasarkan Tabel 5, semua nilai T-statistik menunjukkan efek yang signifikan.

Pengaruh Langsung

Nilai *Path Coefficient* positif dengan *P-value* $< 0,05$ menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Tabel berikut menyajikan analisis Pengaruh Langsung untuk penelitian ini.

Tabel 6. Pengaruh Langsung

<i>Path Coefficient</i>	<i>Original Sample</i>	<i>P-value</i>	<i>Keterangan</i>
Umpan Balik → Kinerja Karyawan	0.051	0.493	<i>Not-Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Distributif	0.772	0.000	<i>Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Prosedural	0.807	0.000	<i>Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Interaksional	0.792	0.000	<i>Significant</i>
Keadilan Distributif → Kinerja Karyawan	0.315	0.005	<i>Significant</i>
Keadilan Prosedural → Kinerja Karyawan	0.146	0.109	<i>Not-Significant</i>
Keadilan Interaksional → Kinerja Karyawan	0.433	0.000	<i>Significant</i>

Berdasarkan tabel 6 diatas, Umpan Balik signifikan mempengaruhi Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional (*P-value* 0.000), namun tidak langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (*P-value* 0.493). Keadilan Distributif dan Interaksional berkontribusi signifikan pada Kinerja Karyawan (*P-value* masing-masing 0.005 dan 0.000), sedangkan Keadilan Prosedural tidak signifikan (*P-value* 0.109).

Pengaruh Tidak Langsung

Nilai *Path Coefficient* positif dengan *P-value* $< 0,05$ menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan. Tabel berikut menyajikan analisis Pengaruh Tidak Langsung untuk penelitian ini.

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung

<i>Specific Indirect Effect</i>	<i>Original Sample</i>	<i>P-value</i>	<i>Keterangan</i>
Umpan Balik → Keadilan Distributif → Kinerja Karyawan	0.243	0.005	<i>Positif Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Prosedural → Kinerja Karyawan	0.117	0.115	<i>Positif Not- Significant</i>
Umpan Balik → Keadilan Interaksional → Kinerja Karyawan	0.343	0.000	<i>Positif Significant</i>

Berdasarkan tabel 7 diatas, pengaruh tidak langsung Umpan Balik terhadap Kinerja Karyawan melalui Keadilan Distributif (*Path Coefficient* 0.243 dengan *P-value* 0.005) dan

Keadilan Interaksional (*Path Coefficient* 0.343 dengan *P-value* 0.000) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Namun pengaruh melalui Keadilan Prosedural (*Path Coefficient* 0.117, *P-value* 0.115) menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem umpan balik 360° berbasis *mobile application* secara signifikan meningkatkan persepsi keadilan karyawan, terutama pada dimensi keadilan distributif dan interaksional, yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, pengaruh langsung umpan balik terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, menegaskan peran persepsi keadilan sebagai mediator dalam hubungan ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan interaksional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan keadilan prosedural tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan pentingnya distribusi hasil yang adil dan interaksi interpersonal dalam meningkatkan kinerja, dibandingkan dengan prosedur yang diterapkan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi, dengan menyoroti pentingnya penerapan sistem umpan balik yang transparan dan berbasis teknologi untuk memperkuat persepsi keadilan karyawan, yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

REFERENSI

- Abboud, Samar (2021), "*The Impact of 360 degree Performance Appraisals on Employee Retention*", The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics, Vol. 3. p. 28.
- Aguinis, Herman (2023), "*Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma*", IIM Ranchi journal of management studies, Vol. 2, pp. 159-170.
- Baker, Nathan (2014), "*Employee Feedback Technologies in The Human Performance System*",
- Bies, Robert J. & Shapiro, Debra L. (1987), "*Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts*", Social Justice Research, Vol. 1, No. 2.
- Chi, Nai Wen & Han, Tsu Shian (2008), "*Exploring The Linkages between Formal Ownership and Psychological Ownership for The Organization: The Mediating Role of Organizational Justice*", Journal of Occupational and Organizational Psychology, p. 691–711.
- Church, Allan H. & Burke, W. Warner (2018), "*Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development*", OD Practitioner, Vol. 49 No. 3.
- Craig, Bart & Hannum, Kelly (2006), "*Research Update: 360-Degree Performance Assessment*", Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 58, No. 2, 117–122.
- Daniels, Aubrey C. Daniels & Bailey, Jon S. (2014), "*Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*", International Society for Performance Improvement, Vol. 53.
- Dina Prasetyaningrum (2020), "*Analysis of performance appraisal system with 360 degree feedback method in PT. PERTAMINA RU IV (PERSERO) Cilacap*" The Management Journal of BINANIAGA Vol. 05.
- Drew, Glenys (2009), "*A '360' degree View for Individual Leadership Development*", Journal of Management Development, Vol. 28, pp. 581-592.
- Fleenor, John W. & Prince, Jeffrey Michael (1997), "*Using 360-degree Feedback in Organization*", Center for Creative Leadership.

- Habibi, Roni & Glory, Artha (2023), "Systematic Literature Review: Metode Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Human Performance Technology", *Journal of Applied Computer Science and Technology (JACOST)*, Vol. 4, 100-107.
- Hajiheydari, Nastaran & Ashkani, Mahdi (2018), "*Mobile Application User Behavior in the Developing Countries: A Survey in Iran*", *Information Systems*, IS 1310.
- Jepsen, Denise M. & Rodwell, John (2010), "*Female Perceptions of Organizational Justice*", *Gender, Work and Organization*,
- Karkouljian, Silva, dkk. (2019), "*The Moderating Role of 360-degree Appraisal between Engagement and Innovative Behaviors*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69 No. 2, pp. 361-381.
- Karkouljian, Silva, Guy Assaker & Rob Hallak (2015), "*An Empirical Study of 360-degree Feedback, Organizational Justice, and Firm Sustainability*", *Journal of Business Research*.
- Lawrence, Paul (2015), "*A Best Practice Model for The Effective Deployment of 360° Feedback*", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29 Iss 6 pp. 13-16.
- Marc-Antoine & Jacques Forest (2022), "*The power of strength-oriented feedback enlightened by self-determination theory: a positive technology-based intervention*", *Journal of Happiness Studies*.
- Marthouret, Eloïse & Sigvardsson, Sofie (2016), "*The Effect of Quick Feedback on Employee Motivation and Performance*", *Linköping University - Atlantis Program*, SE-581 83.
- Meister, Jeanne C. & Willyerd, Karie (2020), "*The 2020 Workplace*", *Harvard Business Review*.
- Miner, John B. (2007), "*Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*", M.E. Sharpe, Inc., p.94.
- Oh, In-Sue & Berry, Christopher M. (2009), "*The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings*", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 6, 1498 –1513.
- Oshodi, John Egbeazien (2011), "*Should Academic Institutions In Nigeria Use The 360-Degree Feedback System For Employee Appraisal?*", *European Journal of Business and Management*, Vol 3, No.5.
- Sabitah, Nadiyah Muhana & Susilo, Heru (2017), "Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 47 No.1.
- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. dan Lewis, P. (2002). "*Understanding employees' reactions to the management of change: An Exploration through an organizational justice framework*", *Irish Journal of Management*, 23 (1), p. 85- 101.
- Schullery, Nancy M. (2013), "*Workplace Engagement and Generational Differences in Values*", *Business Communication Quarterly*, p. 252–265.
- Sedarmayanti (2017), "Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja", PT. Refika Aditama, p. 285.
- Sugiyono. (2018), "Metodologi Penelitian Kuantitatif dan kualitatif", Bandung: Alfabeta.
- Thibaut, John Thibaut & Walker, Laurens (1975), "*Procedural Justice: A Psychological Analysis*", Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Vol. 1289.