

## Analisis Penerapan Metode Umpan Balik 360 Derajat dalam Evaluasi Kinerja Karyawan di Bagian Preventive Maintenance PT. Doulton

**Abdul Aziz<sup>1\*</sup>, Deva Siviana<sup>2</sup>, Syamsul Hidayat<sup>3</sup>**

<sup>1-3</sup> Program Studi Manajemen, FEB, Universitas Bina Bangsa, Indonesia

*\*Penulis korespondensi: [abdulaziz30120@gmail.com](mailto:abdulaziz30120@gmail.com)*

**Abstract.** This study aims to analyze the implementation of the 360-degree feedback method in employee performance evaluation in the Preventive Maintenance department of PT. Doulton. Employee performance evaluation is a crucial element in an organization to ensure work effectiveness, competency improvement, and continuous development of human resource quality. This study uses performance assessment data from six employees with indicators in the form of assessment scores, performance categories, feedback, and corrective action plans. The results show that employee performance assessment scores range from 28.6 to 40.2, with the majority of employees falling into the "adequate" performance category. The findings also indicate that the dominant aspects of feedback are the need to improve consistency, communication, initiative, and work effectiveness. The most recommended follow-up strategy is coaching, while for employees with excellent performance, development through leadership training and promotion is recommended. Conceptually, the implementation of feedback-based performance evaluation has supported the principle of continuous development, but the implementation of the 360-degree method still requires strengthening, especially in the multi-source aspect of assessment to be more objective, comprehensive, and in accordance with the theoretical characteristics of 360-degree feedback. Thus, implementing this method can be an effective strategy for improving employee performance and career development in the Preventive Maintenance department if implemented systematically and involving various assessors.

**Keywords:** 360-Degree Feedback; Coaching; Performance Evaluation; Preventive Maintenance Employees; PT. Doulton.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan metode umpan balik 360 derajat dalam evaluasi kinerja karyawan di bagian Preventive Maintenance PT. Doulton. Evaluasi kinerja karyawan menjadi elemen penting dalam organisasi untuk memastikan tercapainya efektivitas kerja, peningkatan kompetensi, serta pengembangan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan data hasil penilaian kinerja terhadap enam karyawan dengan indikator berupa skor penilaian, kategori kinerja, umpan balik, serta rencana tindakan perbaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor penilaian kinerja karyawan berada pada rentang 28,6 hingga 40,2, dengan mayoritas karyawan masuk dalam kategori kinerja "cukup". Temuan juga menunjukkan bahwa aspek yang dominan dalam umpan balik adalah kebutuhan peningkatan konsistensi, komunikasi, inisiatif, dan efektivitas kerja. Strategi tindak lanjut yang paling banyak direkomendasikan adalah coaching, sedangkan pada karyawan dengan kinerja sangat baik disarankan pengembangan melalui training kepemimpinan dan promosi. Secara konseptual, penerapan evaluasi kinerja berbasis umpan balik telah mendukung prinsip pengembangan berkelanjutan, namun implementasi metode 360 derajat masih memerlukan penguatan terutama pada aspek multi-sumber penilaian agar lebih objektif, komprehensif, dan sesuai dengan karakteristik 360-degree feedback secara teoritis. Dengan demikian, penerapan metode ini dapat menjadi strategi efektif dalam peningkatan mutu kinerja dan pengembangan karier karyawan di lingkungan bagian Preventive maintenance jika dilaksanakan secara sistematis dan melibatkan berbagai pihak penilai.

**Kata Kunci:** Evaluasi Kinerja; Karyawan Pemeliharaan Preventif; Pembinaan; PT. Doulton; Umpan Balik 360 Derajat.

### 1. LATAR BELAKANG

Metode umpan balik 360 derajat merupakan suatu pendekatan evaluasi kinerja yang komprehensif, mengumpulkan masukan dari berbagai sumber seperti atasan, bawahan, rekan kerja, dan bahkan diri sendiri, untuk memberikan gambaran kinerja yang lebih holistik dan objektif (Febriana et al., 2022; Sumartik et al., 2023). Pendekatan ini berfokus pada evaluasi multidimensional yang tidak hanya menyoroti pencapaian masa lalu, tetapi juga

mengidentifikasi area pengembangan untuk peningkatan kinerja berkelanjutan (Habibi & Manurung, 2023).

Tujuan utamanya adalah memberikan pemahaman mendalam tentang kekuatan dan kelemahan individu, sehingga memungkinkan pengembangan rencana tindakan yang terarah guna meningkatkan keterampilan dan perilaku kerja (Sumartik et al., 2023). Hal ini didasari oleh pentingnya komunikasi terbuka dan lingkungan kerja yang mendukung dalam proses penilaian kinerja, sehingga dapat meminimalkan potensi bias (Febriana et al., 2022). Penerapan metode ini diyakini mampu meningkatkan objektivitas penilaian kinerja karyawan karena melibatkan perspektif dari berbagai pihak yang berinteraksi langsung dengan individu yang dinilai (Qolbi et al., 2025; Rahmayanti, 2018). Pendekatan ini mengintegrasikan berbagai sudut pandang mengenai aspek kinerja dan perilaku, mencakup komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, kapabilitas teknis, dan keterampilan interpersonal, yang secara kolektif menghasilkan penilaian yang lebih akurat dan terarah (Febriana et al., 2022; Sumartik et al., 2023).

Oleh karena itu, metode 360 derajat ini berpotensi mengurangi bias dalam penilaian kinerja yang mungkin timbul dari sistem penilaian satu arah, yang seringkali hanya mengandalkan perspektif atasan langsung (Saputra et al., 2024). Dengan demikian, umpan balik yang komprehensif dari berbagai sumber dapat membantu karyawan mengidentifikasi area perbaikan spesifik serta mengembangkan rencana tindakan untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku mereka (Sumartik et al., 2023).

Metode ini juga memungkinkan pembentukan iklim pengembangan yang berkelanjutan dari umpan balik yang diberikan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada performansi pegawai bahkan perusahaan secara keseluruhan (Lewaimang & Priscilla, 2025). Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan objektif, metode ini memungkinkan perbaikan komunikasi, kolaborasi, dan hubungan kerja secara keseluruhan dalam organisasi (Sumartik et al., 2023). Hal ini selaras dengan tujuan utama metode 360 derajat yaitu untuk memberikan umpan balik dari berbagai sumber untuk membantu pegawai mengembangkan diri dan mengenali kelemahan serta kekuatan mereka (Lewaimang & Priscilla, 2025; R. Susanto & Andriana, 2019). Selain itu, umpan balik 360 derajat juga memfasilitasi peningkatan pemahaman diri dan pemberdayaan individu, memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi tujuan pengembangan pribadi dan merencanakan tindakan yang relevan untuk mencapainya (Sumartik et al., 2023).

Pe

nerapan umpan balik 360 derajat dalam evaluasi kinerja karyawan terbukti meningkatkan kinerja, motivasi, keterlibatan, dan keselarasan karyawan dengan tujuan organisasi (Abraham

et al., 2024). Metode ini menyediakan sumber informasi yang kaya untuk kerja sama tim, membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tim, dan memberikan informasi yang dapat diandalkan tentang kinerja tim (Arslan et al., 2016).

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana hasil implementasi metode 360 derajat ini untuk mengevaluasi kinerja karyawan di bagian preverentive Maintenance PT. Doulton, Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi secara komprehensif implementasi metode umpan balik 360 derajat di PT. Doulton.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Pengukuran kinerja telah menjadi aspek krusial dalam manajemen organisasi, terutama dalam konteks sektor publik dan swasta, di mana efisiensi dan efektivitas operasional menjadi indikator utama keberhasilan (Budi et al., 2025; Hastuti et al., 2018). Dalam konteks ini, penilaian kinerja berfungsi sebagai gambaran pencapaian sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang telah ditetapkan dalam rencana kerja (Firli et al., 2023). Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki prestasi kerja, menyusun kompensasi, keputusan penempatan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta merencanakan dan mengembangkan karir (Farhan, 2019). Penilaian kinerja juga dapat digunakan oleh pengurus untuk membuat keputusan dan kebijakan organisasi yang mempertimbangkan kelemahan internal dan peluang eksternal, sekaligus membantu manajemen dalam pengembangan strategi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan (Iwan et al., 2024; Sudiatmoko, 2025). Evaluasi kinerja individu secara khusus berperan penting dalam mengarahkan karyawan menuju tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar (Arslan et al., 2016). Di antara berbagai pendekatan evaluasi kinerja yang ada, metode umpan balik 360 derajat menonjol karena kemampuannya dalam mengumpulkan perspektif dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, yang berkontribusi pada penilaian yang lebih holistik dan adil (Habibi & Manurung, 2023; Rahmayanti, 2018). Metode ini memungkinkan identifikasi area kekuatan dan kelemahan karyawan secara lebih komprehensif, berbeda dengan evaluasi tradisional yang seringkali hanya bersumber dari satu perspektif (Murphy, 2020).

### Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja adalah proses sistematis dan terencana untuk menilai efektivitas kerja seorang individu atau kelompok dalam suatu periode tertentu, yang merupakan instrumen krusial dalam manajemen sumber daya manusia (Hina et al., 2024). Hal ini penting karena pengelolaan sumber daya manusia merupakan indikator penting dalam pencapaian tujuan

organisasi secara efektif dan efisien, menuntut kemampuan adaptasi tinggi dari setiap individu (Setiobudi, 2017). Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja harus dirancang secara komprehensif, mencakup dimensi-dimensi seperti kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja, agar mampu mengukur kontribusi karyawan secara optimal terhadap tujuan organisasi (Azmy, 2018; Hutagalung, 2022). Proses evaluasi kinerja yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana karyawan mencapai hasil tersebut, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhinya, sehingga dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan memotivasi peningkatan berkelanjutan (Maimunah & Pradana, 2021). Penilaian kinerja karyawan juga berfungsi sebagai indikator penting kualitas departemen HRD suatu organisasi, karena hasilnya dapat menentukan berbagai keputusan strategis seperti program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, dan sistem penghargaan (Febriana et al., 2022). Penerapan sistem evaluasi kinerja yang baik dapat berdampak positif terhadap organisasi, karena merupakan alat strategis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta merancang program pengembangan yang efektif (Hina et al., 2024).

### **Metode Umpan Balik 360 Derajat**

Metode umpan balik 360 derajat merupakan sebuah pendekatan evaluasi kinerja yang mendapatkan masukan dari berbagai sumber, termasuk manajer, rekan kerja, bawahan, bahkan pelanggan, guna memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan objektif terhadap performa seorang karyawan (T. T. D. Susanto et al., 2024). Pendekatan ini berlandaskan pada gagasan bahwa penilaian multidimensional dari berbagai pihak yang berinteraksi langsung dengan karyawan (raters) akan menghasilkan evaluasi yang lebih akurat mengenai kekuatan dan kelemahan (ratees), sehingga memungkinkan pengembangan diri yang lebih efektif (Lewaimang & Priscilla, 2025; Sumartik et al., 2023). Pendekatan ini sangat berharga dalam konteks pengembangan sumber daya manusia karena memungkinkan identifikasi kesenjangan antara persepsi diri dan persepsi orang lain, yang merupakan langkah awal penting dalam proses perbaikan kinerja dan pengembangan kompetensi (Aguinis et al., 2012). Melalui metode ini, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan secara lebih spesifik, serta mendorong perubahan organisasi yang lebih luas berdasarkan umpan balik kolektif (Sumartik et al., 2023). Pengukuran kinerja karyawan dengan metode 360 derajat ini memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi pekerja untuk mengembangkan diri menjadi lebih baik di mata atasan, rekan, maupun bawahan (Fanggidae et al., 2016). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan pemahaman diri individu, tetapi juga memberdayakan mereka untuk mengidentifikasi tujuan pengembangan dan merencanakan tindakan yang sesuai, mendorong

pembelajaran organisasi secara keseluruhan (Sumartik et al., 2023). Selain itu, umpan balik 360 derajat terbukti efektif dalam memfasilitasi pemahaman diri yang mendalam dan memungkinkan individu untuk menyusun rencana tindakan spesifik guna meningkatkan keterampilan dan perilaku mereka (Sumartik et al., 2023).

### **Penelitian Terdahulu**

Beberapa studi sebelumnya telah menguji berbagai aspek terkait evaluasi kinerja dan penggunaan umpan balik 360 derajat (Rukmini, 2017). Sebagai contoh, riset telah menyoroti karakteristik dan status penilaian kinerja staf perusahaan, mengidentifikasi kekurangan dalam pendekatan saat ini dan potensi perbaikan melalui metode umpan balik 360 derajat (Habibi & Manurung, 2023). Penelitian lain berfokus pada peran evaluasi kinerja dalam organisasi secara umum, menganalisis bagaimana sistem evaluasi yang efektif dapat berkontribusi positif terhadap pengembangan organisasi dengan menganalisis literatur ilmiah, studi kasus, dan pandangan ahli manajemen sumber daya manusia (Hina et al., 2024). Selain itu, beberapa penelitian telah secara spesifik membandingkan berbagai metode penilaian kinerja karyawan, termasuk algoritma dan model matematis, dengan menyimpulkan bahwa metode umpan balik 360 derajat merupakan salah satu pendekatan yang paling sering digunakan (Habibi & Manurung, 2023).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan **deskriptif kuantitatif** dengan dukungan analisis **kualitatif** pada bagian umpan balik dan rencana tindakan. Data penelitian berasal dari hasil penilaian kinerja terhadap enam orang karyawan di bagian Preventive Maintenance PT. Doulton dengan variabel yang meliputi identitas karyawan dan jabatan, skor penilaian, kategori kinerja, umpan balik, serta perbaikan dan rencana tindakan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi hasil evaluasi kinerja yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Selanjutnya, data dianalisis dengan dua tahap, yaitu: (1) analisis deskriptif untuk melihat persebaran skor serta kategori kinerja karyawan, dan (2) analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi tema utama dari umpan balik dan rekomendasi tindak lanjut yang diberikan. Metode ini digunakan untuk memperoleh gambaran objektif mengenai kondisi kinerja karyawan serta efektivitas tindak lanjut evaluasi dalam konteks penerapan prinsip umpan balik 360 derajat.

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, guna memperoleh informasi yang valid dan reliabel mengenai persepsi karyawan terhadap sistem umpan balik 360 derajat serta dampaknya pada kinerja mereka (Rukmini, 2017). Wawancara

terstruktur dengan manajer departemen dan perwakilan karyawan memberikan data kualitatif yang mendalam mengenai pengalaman dan pandangan subjektif terhadap implementasi metode umpan balik 360 derajat (Prayogo et al., 2024). Penelitian ini mengaplikasikan triangulasi sumber, membandingkan data dari berbagai responden seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk meningkatkan validitas dan interpretasi temuan (Febriana et al., 2022; Sumartik et al., 2023).

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum PT. Doulton**

PT. Doulton didirikan dengan visi untuk menyediakan solusi pemurnian air inovatif, PT. Doulton telah berkembang menjadi pemimpin pasar di sektornya, dengan reputasi yang kuat dalam kualitas produk dan layanan pelanggan yang prima. Perusahaan ini telah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan seiring dengan peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya air bersih dan sanitasi (Rulianti, 2020). Doulton memiliki struktur organisasi yang kompleks, termasuk bagian preventive maintenance yang krusial dalam memastikan operasional berkelanjutan dan efisiensi produksi. Preventive maintenance bertanggung jawab atas pemeliharaan rutin, perbaikan, dan peningkatan sistem serta peralatan produksi, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan di departemen ini memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan keberlanjutan operasional PT. Doulton, sehingga evaluasi kinerja yang akurat menjadi sangat penting untuk memastikan peningkatan berkelanjutan.

### **Penerapan Metode Umpan Balik 360 Derajat di bagian Preventive Maintenance**

Penerapan metode umpan balik 360 derajat ini bertujuan untuk memperoleh pandangan yang lebih holistik dan objektif mengenai kinerja individu dengan melibatkan berbagai sumber umpan balik, seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan, guna mengidentifikasi area perbaikan dan mengembangkan rencana tindakan yang spesifik (Rahmayanti, 2018; Sumartik et al., 2023). Hal ini sejalan dengan tujuan umpan balik 360 derajat yang berfokus pada pengembangan diri individu dan peningkatan kinerja secara holistik melalui gambaran kinerja yang komprehensif (Sumartik et al., 2023). Metode ini berpotensi mengurangi bias yang sering ditemukan dalam penilaian kinerja tradisional yang hanya berfokus pada pencapaian masa lalu dari satu sumber penilai, karena melibatkan perspektif dari berbagai pihak yang berinteraksi langsung dengan karyawan (Habibi & Manurung, 2023). Penerapan pendekatan multifaset ini tidak hanya memperkaya proses evaluasi, tetapi juga memberikan dasar yang lebih kuat untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan (Hsb & Ramadhany, 2023).

**Tabel 1.** Analisis Data Hasil Evaluasi Kinerja.

No	Nama Karyawan	Jabatan	Skor Penilaian	Kategori	Umpam Balik	Perbaikan Dan Rencana Tindakan
1.	A.H	Engineering Service Opr	29,8	Cukup	kinerja cukup baik, perlu peningkatan konsistensi dan pengembangan diri.	Coaching
2.	D.D	Rewinding Service Opr	28,6	Cukup	Diperlukan pengembangan lebih lanjut pada aspek inisiatif, komunikasi dan efektivitas kerja agar dapat meningkatkan dan memberikan kontribusi yang optimal untuk tim dan perusahaan.	Coaching
3.	F.Z.A	Troubleshoot Service Opr	29,4	Cukup	Karyawan menunjukkan kinerja yang cukup konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Diperlukan peningkatan pada aspek ketepatan waktu, motivasi kerja, komunikasi, serta kemampuan bekerja di bawah tekanan guna meningkatkan efektivitas dan kontribusi kerja secara keseluruhan	Coaching
4.	KD	Troubleshoot Service Opr	40,2	Sangat Baik	Karyawan menunjukkan kinerja yang cukup baik dan stabil. Diperlukan peningkatan pada kemampuan	Training kepemimpinan dan Promosi

					komunikasi, kepemimpinan, dan inisiatif kerja agar hasil kerja lebih optimal.
5.	K.W.W	Senior Ac Technician	35,4	Baik	Menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan. Karyawan mampu menjalankan tugas sesuai SOP dan memiliki sikap kerja yang cukup konsisten. Diperlukan peningkatan pada beberapa aspek agar hasil kerja dapat lebih optimal dan stabil.
6.	T.S	Troubleshoot Service Opr	29	Cukup	Secara keseluruhan, karyawan menunjukkan kinerja yang cukup baik dan stabil. Memiliki sikap kerja positif, disiplin, serta mampu menjalankan tugas sesuai SOP. Namun demikian, diperlukan peningkatan pada aspek inisiatif, komunikasi, manajemen waktu, dan kemampuan problem solving agar kinerja dapat lebih optimal dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi tim dan perusahaan

### 1) Gambaran Umum Data Penelitian

Berdasarkan file *Resum Hasil Sebaran*, data penelitian memuat hasil evaluasi kinerja terhadap **6 orang karyawan** di bagian Preventive Maintenance PT. Doulton. Variabel yang tercantum mencakup identitas karyawan seperti nama dan jabatan, kemudian skor penilaian, kategori kinerja, serta uraian umpan balik (feedback) yang disertai rekomendasi perbaikan dan rencana tindakan. Dari struktur data tersebut, dapat dilihat bahwa evaluasi tidak hanya berfokus pada angka penilaian, tetapi juga mengarah pada pendekatan pengembangan karyawan melalui feedback serta tindakan perbaikan yang terukur. Namun demikian, komponen yang berkaitan dengan sumber penilai menunjukkan kecenderungan penilaian berasal dari satu penilai yang sama, sehingga secara metodologis hal ini penting untuk dicermati dalam konteks penerapan metode umpan balik 360 derajat.

### 2) Analisis Deskriptif Skor Kinerja Karyawan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa skor penilaian karyawan berada pada rentang **28,6 sampai 40,2**, yang mengindikasikan adanya variasi pencapaian kinerja antarindividu. Secara statistik, nilai rata-rata (mean) skor kinerja adalah **32,07** dengan median sebesar **29,60**, sehingga terlihat bahwa distribusi skor cenderung sedikit “tertarik ke atas” karena adanya nilai yang tinggi pada sebagian individu. Nilai standar deviasi sebesar **4,71** menunjukkan bahwa tingkat variasi kinerja berada pada kategori sedang, artinya perbedaan kinerja antar karyawan cukup nyata namun tidak ekstrem. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada performa yang relatif berdekatan, tetapi masih terdapat beberapa individu dengan capaian yang lebih unggul dibandingkan yang lain.

### 3) Distribusi Kategori Kinerja

Berdasarkan kategorisasi kinerja dalam data, mayoritas karyawan berada pada kategori “**cukup**” yaitu sebanyak **4 orang (66,7%)**, sedangkan kategori “**baik**” hanya **1 orang (16,7%)** dan kategori “**sangat baik**” juga **1 orang (16,7%)**. Dominasi kategori “cukup” menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memenuhi standar dasar kinerja yang ditetapkan, namun masih membutuhkan peningkatan untuk mencapai performa optimal. Sementara itu, proporsi karyawan pada kategori baik dan sangat baik masih tergolong kecil, sehingga secara akademik dapat disimpulkan bahwa performa unggul dalam tim maintenance belum merata. Kondisi ini dapat menjadi indikasi adanya kesenjangan kompetensi atau perbedaan efektivitas kerja yang dipengaruhi oleh faktor perilaku kerja, pengalaman, maupun dukungan pengembangan di lingkungan kerja.

#### **4) Analisis Kinerja Berdasarkan Jabatan (Maintenance)**

Ditinjau dari jabatan, karyawan yang dinilai mencakup beberapa posisi seperti Engineering Service Operator, Rewinding Service Operator, Troubleshoot Service Operator, dan Senior AC Technician. Dari komposisi data, posisi Troubleshoot Service Operator muncul lebih banyak dibanding jabatan lainnya, dan sebagian besar berada pada kategori “cukup”. Hal ini penting karena jabatan troubleshooting pada umumnya memiliki tuntutan kerja yang lebih kompleks, baik secara teknis maupun koordinatif, sebab pekerjaannya berkaitan dengan penanganan masalah secara cepat, analisis akar penyebab kerusakan, serta komunikasi lintas tim. Dengan demikian, skor yang dominan pada kategori “cukup” mengindikasikan perlunya penguatan bukan hanya dalam aspek keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan perilaku kerja seperti koordinasi, ketepatan komunikasi, dan inisiatif dalam pengambilan tindakan.

#### **5) Analisis Isi Umpan Balik (*Feedback*) dan Rencana Tindakan**

Umpan balik yang tertulis dalam data menunjukkan adanya kecenderungan tema yang berulang dan konsisten antar karyawan. Beberapa tema utama yang dominan yaitu coaching, peningkatan komunikasi, konsistensi kerja, serta peningkatan inisiatif. Coaching merupakan tema yang paling sering muncul, yang menunjukkan bahwa organisasi cenderung menekankan perbaikan kinerja melalui pembinaan dan pengawasan yang bersifat membangun. Komunikasi menjadi tema penting berikutnya, yang mengindikasikan bahwa efektivitas kerja maintenance tidak hanya dipengaruhi keterampilan teknis, tetapi juga dipengaruhi interaksi kerja antarindividu. Selain itu, munculnya aspek konsistensi memperlihatkan bahwa kualitas kinerja karyawan belum stabil dan masih fluktuatif, sedangkan aspek inisiatif menegaskan bahwa sebagian karyawan masih perlu ditingkatkan dorongan proaktifnya agar mampu bertindak lebih cepat tanpa menunggu instruksi. Pada karyawan dengan kategori “sangat baik”, rekomendasi lebih mengarah pada pengembangan karier seperti training kepemimpinan dan promosi, yang menunjukkan bahwa evaluasi juga dimanfaatkan sebagai dasar manajemen talenta.

#### **6) Relevansi Temuan dengan Metode Umpan Balik 360 Derajat**

Secara teoritis, metode umpan balik 360 derajat merupakan sistem evaluasi yang mengandalkan penilaian dari berbagai sumber seperti atasan, rekan kerja, bawahan, serta penilaian diri (self-assessment), sehingga menghasilkan gambaran kinerja yang lebih objektif dan komprehensif. Dalam data yang tersedia, struktur evaluasi sudah menunjukkan karakteristik yang mendukung pendekatan 360 derajat, karena penilaian tidak berhenti pada skor tetapi juga disertai feedback kualitatif dan rencana perbaikan. Namun demikian, data

ini belum sepenuhnya menunjukkan implementasi 360 derajat secara lengkap, karena sumber penilai yang tercatat cenderung berasal dari satu penilai saja dan belum terdapat pembagian perspektif penilaian (misalnya dari atasan, rekan sejawat, dan diri sendiri). Oleh sebab itu, secara akademik dapat dikatakan bahwa evaluasi dalam data tersebut lebih tepat disebut sebagai evaluasi kinerja berbasis feedback, tetapi belum memenuhi standar penuh metode umpan balik 360 derajat apabila multi-rater belum diterapkan secara nyata.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data evaluasi kinerja karyawan bagian Preventive Maintenance PT. Doulton, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan menunjukkan kinerja pada kategori “cukup”, sedangkan hanya sebagian kecil yang berada pada kategori “baik” dan “sangat baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan secara umum telah memenuhi standar dasar pelaksanaan tugas, namun masih memerlukan penguatan kompetensi untuk mencapai performa optimal dan stabil. Umpan balik yang diberikan menunjukkan bahwa aspek yang paling membutuhkan perbaikan adalah konsistensi kerja, kemampuan komunikasi, inisiatif, manajemen waktu, serta efektivitas kerja, yang mencerminkan bahwa faktor perilaku kerja (soft skill) menjadi penentu penting keberhasilan kerja maintenance selain kompetensi teknis. Selain itu, tindak lanjut evaluasi didominasi oleh rekomendasi coaching sebagai strategi pembinaan kinerja, sedangkan pada karyawan dengan performa tertinggi diarahkan pada pengembangan karier melalui training kepemimpinan dan promosi. Secara konseptual, evaluasi kinerja yang dilakukan telah mengarah pada upaya perbaikan dan pengembangan karyawan, namun penerapan metode umpan balik 360 derajat belum sepenuhnya optimal karena belum terlihat adanya keterlibatan multi-sumber penilai (atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri). Dengan demikian, penerapan metode umpan balik 360 derajat dapat menjadi lebih kuat dan valid apabila didukung oleh sistem multi-rater, pembobotan penilaian yang terstruktur, serta monitoring tindak lanjut secara berkala sehingga evaluasi kinerja benar-benar menghasilkan peningkatan efektivitas kerja dan kualitas SDM secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan, penerapan metode umpan balik 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan di bagian Preventive Maintenance dapat menjadi langkah yang efektif untuk meningkatkan kualitas kerja dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Agar penerapannya lebih optimal, perusahaan disarankan memperkuat sistem penilaian dengan melibatkan lebih banyak sumber penilai sehingga hasil evaluasi menjadi lebih objektif dan menyeluruh, tidak hanya bergantung pada satu pihak. Selain itu, indikator penilaian perlu dibuat lebih jelas dan terukur agar karyawan memahami aspek apa

saja yang dinilai dan dapat meningkatkan performa secara tepat sasaran. Perusahaan juga sebaiknya menekankan tindak lanjut setelah evaluasi melalui program pembinaan seperti coaching, pelatihan keterampilan kerja, serta pengembangan kemampuan komunikasi dan inisiatif yang masih banyak menjadi catatan perbaikan. Dengan pelaksanaan yang sistematis, konsisten, dan disertai monitoring berkala, evaluasi berbasis umpan balik ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga menjadi strategi nyata untuk mendorong peningkatan kinerja, pemerataan kompetensi, serta pengembangan karier karyawan secara lebih baik.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Abraham, S., A., A., Shanmugapriya, I., Mathew, J. M., Prabu, & 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), 3072–3078. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.1220>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Arslan, A. E., Baş, M., & Özler, D. E. (2016). 360 derece performans değerlendirmenin bir işletmedeki örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. *DergiPark* (Istanbul University). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/26799/282436>
- Azmy, A. (2018). Recruitment strategy to hire the best people for organization. *Journal of Management and Leadership*, 1(2), 1–16. <https://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/view/40>
- Budi, A. T. D., Fauziah, N. A., Amelia, R., Maulinda, L. J., & Setianingrum, N. (2025). Analisis sistem penilaian kinerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di PTPN 1 Regional 5, Gudang Ekspor Karet Klatakan, Tanggul, Jember. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(5), 371–377. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i5.280>
- Fanggidae, R. E., Suryana, Y., Efendi, N., & Hilmiana. (2016). Effect of spirituality workplace on organizational commitment and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 639–646. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.045>
- Farhan, A. (2019). Aplikasi penilaian kinerja dosen menggunakan metode balanced scorecard perspektif bisnis internal. *Jurnal Simantec*, 8(1), 33–37.
- Febriana, S. W., Lestari, W., & Supriyadi. (2022). Analisis kebutuhan pengembangan instrumen penilaian kinerja karyawan CV Jetindo Niaga Utama menggunakan metode 360 derajat berbasis website. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 13(2), 208–223. <http://dx.doi.org/10.32832/jm-uika.v13i2.6068>

Firli, O. M., Tresna, P. W., & Herawati, T. (2023). Kajian literatur penilaian kinerja perusahaan dengan balanced scorecard. Owner: Riset & Jurnal Akuntansi, 7(1), 612–618. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1205>

Habibi, R., & Manurung, A. G. R. (2023). Systematic literature review: Metode penilaian kinerja karyawan menggunakan human performance technology. Journal of Applied Computer Science and Technology (JACOST), 4(2), 100–107. <https://doi.org/10.52158/jacost.v4i2.511>

Hastuti, T. D., Sari, D. R., & Riyadi. (2018). Student profile with high adversity quotient in math learning. Journal of Physics: Conference Series, 983(1), 012131. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/983/1/012131>

Hina, B. J. R., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Peran evaluasi kinerja dalam organisasi. SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen, 2(1). <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i1.786>

Hsb, K., & Ramadhany, S. (2023). Pengaruh briefing dan pengawasan terhadap kualitas kerja karyawan pada PT Telkom Indonesia Datel Ciputat. Dynamic Management Journal, 7(1), 15–27. <http://dx.doi.org/10.31000/dmj.v7i1.7201>

Hutagalung, B. A. (2022). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: Kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja (literature review MSDM). Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.866>

Iwan, Badaruddin, & Dwinanda, G. (2024). Pengaruh penempatan kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Makassar. Gendhera Buana Jurnal, 2(2), 198–212. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/gbj/article/view/5056>

Lewaimang, I. B. S. F., & Priscilla, Y. G. (2025). Employee performance evaluation with 360-degree assessment method at Planet Holiday Hotel. Community Engagement & Emergence Journal, 6(1), 44–59. <https://doi.org/10.37385/ceej.v6i1.7027>

Maimunah, A., & Pradana, H. A. (2021). Analisis efek konsekuensi penilaian kinerja pada motivasi dan produktivitas karyawan: Studi pada Tribunnews.com. Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 11(1), 127–139. <https://doi.org/10.12928/fokus.v11i1.3892>

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. Human Resource Management Journal, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

Prayogo, E. M., Siddiq, A. M., & Wijaya, F. (2024). Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Akur Pratama (Cabang Yogyakarta Junction Bandung). Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis, 5(1), 171. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i1.1650>

Qolbi, D. N., Resmawati, E., Aini, N., Rahmawati, D., & Merdiaty, N. (2025). Implementasi umpan balik 360 derajat sebagai strategi evaluasi kinerja karyawan yang efektif. Neraca Manajemen, Ekonomi, 13(12). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>

- Rahmayanti, R. (2018). Analisis sistem penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 derajat (studi kasus pada PT Arga Bangun Bangsa). *SEKRETARI*, 5, 16. <https://doi.org/10.32493/skr.v5i2.2035>
- Rukmini. (2017). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Roda Jati Karanganyar tahun 2016. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 17(2), 49–60. <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/64>
- Rulianti, E. (2020). Prestasi kerja: Penilaian kerja karyawan dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 5(1), 38–63. <https://doi.org/10.37366/jesp.v5i01.84>
- Saputra, M. O., Musdalifah, & Al-Fajery, M. R. (2024). Perancangan model penilaian kinerja metode 360 pada Kantor Perumda Parkir Makassar Raya. *Jurnal Administrasi Terapan*, 2(2), 236–248. <https://doi.org/10.33509/admit.v2i2.2929>
- Setiobudi, E. (2017). Analisis sistem penilaian kinerja karyawan studi pada PT Tridharma Kencana. *JABE*, 3(3), 170–182. <http://dx.doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1768>
- Sudiatmoko, Y. H. (2025). The influence of organizational change, workload, and work discipline on employee performance through work motivation at the Special Class I Immigration Office TPI Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(5), 7934–7951. <http://journal.yrpipku.com/index.php/mse>
- Sumartik, Ambarwati, R., Febriani, R., & Prasetyo, W. E. (2023). Manajemen talenta dan implementasinya di industri. UMSIDA Press. <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-074-8>
- Susanto, R., & Andriana, A. D. (2019). Analisis metode 360 derajat untuk penilaian kinerja karyawan pada sistem informasi manajemen sumber daya manusia. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 17(1), 19–24.
- Susanto, T. T. D., Gumilag, S. R., Sawal, M. R., Zebua, J. O., & Faadhilah, Z. (2024). Pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia (SDM) di ruang lingkup pendidikan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 429–438. <https://doi.org/10.29210/020243880>