

TANTANGAN MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN PENILAIAN KINERJA YANG KOMPREHENSIF

M.D. Rahadhini

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The critical factor that relates to the success of organization in long-term is its ability to measure how good its employees are in working and using information to make sure that the implementation of appraisal has fulfilled the standard and increased better along the way. Performance appraisal is a proper means in evaluating and developing also in motivating employees. Performance appraisal can be the way to help person in managing their performance. But appraisal has to be done in certain method and technique that is adjusted to the situation and condition of organization, such as culture of organization. It must be identified what factors that make an appraisal becomes effective and what obstructions that may appear. So the goal of performance appraisal should help employees to improve their performance, and with the available system it should produce active involvement from all parties that are exist in the organization whom are influenced by appraisal activity.

Keywords: *performance appraisal, effective appraisal, employee involvement, evaluation*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tantangan perubahan pada era global, perusahaan harus dapat mengembangkan terobosan baru. Peningkatan profitabilitas melalui pertumbuhan, intelektual dan teknologi merupakan hal yang mutlak harus dilakukan jika perusahaan ingin unggul dalam persaingan global. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi pengembangan kompetensi, kemampuan dan pola pikir sumber daya manusia yang dipunyainya (Ulrich, 1998). Tantangan kompetitif memiliki implikasi pada persaingan sehingga manajer harus kritis dalam memahami kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Pada proses pengembangan keunggulan kompetitif, pengelolaan kinerja menjadi strategi penting untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol kinerja. Pengelolaan kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja.

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan dengan adanya sistem yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sistem penilaian yang objektif, tidak bias dan adanya *feedback* merupakan dasar untuk evaluasi. Oleh karena itu penilaian kinerja yang komprehensif sangat diperlukan dalam rangka melakukan pengelolaan kinerja untuk membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu maupun kelompok kerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk mengendalikan individu ke arah yang lebih baik dan merupakan alat untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap suatu organisasi dan untuk mengembangkan diri karyawan itu sendiri (Ghorpade dan Chen, 1995). Oleh karena itu penilaian kinerja harus dapat mendorong karyawan ke arah perubahan yang lebih baik.

PENILAIAN KINERJA MERUPAKAN ALAT EVALUASI

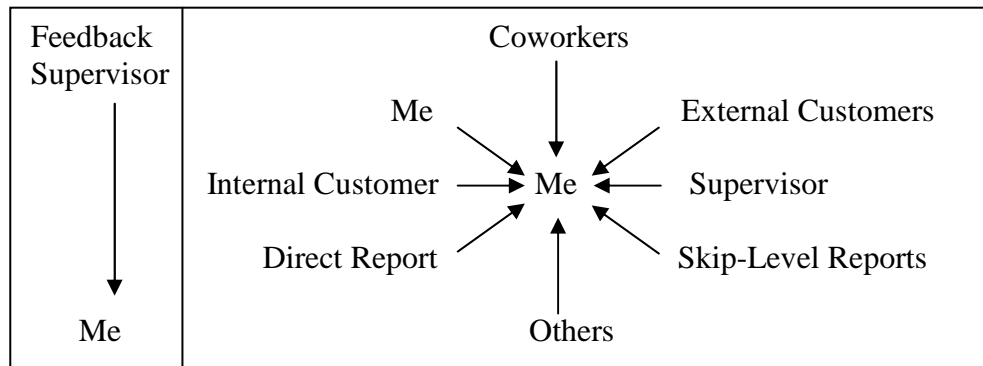
Bagi karyawan dengan adanya penilaian kinerja diharapkan karyawan yang dinilai mampu mengetahui kemampuan diri dan dapat mengoreksi kesalahan yang dibuat. Penilaian prestasi kerja merupakan unsur proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja hendaknya memberikan gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem memiliki beberapa alternatif tujuan, yaitu: (Noe, et al., 2000)

1. Tujuan strategik
2. Tujuan administrasi
3. Tujuan pengembangan

Tujuan strategik digunakan untuk mengetahui seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan di dalam organisasi dipakai untuk mencapai sasaran organisasi dan mengimplementasikan strategi organisasi. Tujuan administrasi digunakan untuk menguatkan pengembangan kompetensi melalui pemberian dasar bagi kebijakan dan praktik kompensasi, dan alokasi sumber daya manusia dalam organisasi. Sedangkan tujuan pengembangan diarahkan pada pemberian masukan bagi program pelatihan dan pengembangan kompetensi sebagai upaya untuk mengatasi kesenjangan kompetensi.

Proses penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan untuk mengidentifikasi tujuan spesifik, menetapkan *job analysis*, menguji kinerja individu, dan mendiskusikan hasil penilaian kinerja dengan individu yang dinilai. Di mana dalam proses ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Mondy, et al., 1998). Menurut Ken dan Marjorie Blanchard (1991) manajer harus memperhatikan berbagai situasi dalam pengelolaan kinerja. Dalam mengambil keputusan, manajer harus terbuka dengan informasi, mengarahkan kreativitas karyawan, melakukan tindakan dengan efisien.

Keberhasilan perusahaan dalam pengelolaan kinerja berkaitan dengan efektivitas sistem penilaian kinerja. Berdasarkan penelitian Bretz dan Milkovitz, hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam mempertimbangkan kebijakan rekrutmen, promosi, *staffing*, kompensasi, pelatihan, pengembangan karir dan proses *feedback*. Dalam sistem penilaian kinerja tradisional dilandasi oleh struktur hirarkis yang didominasi kekuasaan atasan sehingga hasil penilaian dan *feedback* diputuskan secara sepihak oleh atasan. Oleh karena itu sistem penilaian tradisional tidak mengarahkan pengembangan kompetensi dan kemampuan individu. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian kinerja *multisource*, yang merupakan proses penilaian dengan mengkombinasikan *upward*, *downward*, *lateral* dan *self assessment* atau *360-degree* (Waldman, et al., 1998).



Single source and multisource feedback system

Sumber: Edwards, M.R., & Ewen A.J., 1996, 360-degree feedback, *New York Amacom*.

MENDESAIN SISTEM PENILAIAN KINERJA YANG EFEKTIF

Sistem penilaian *360-degree* merupakan sistem di mana individu mengevaluasi dirinya sendiri dan menerima *feedback* dari karyawan lainnya serta anggota organisasi. Proses desain penilaian *360-degree* untuk mendukung *specific outcomes*. Kebanyakan organisasi mengkomunikasikan harapannya dengan jelas supaya perilaku di tempat kerja bertambah baik. Karenanya harus ada tindakan dalam mendesain proses penilaian *360-degree* untuk membantu *appraisees* membuat perbaikan.

Model dalam proses penilaian *360-degree* yang efektif menggambarkan sistem secara keseluruhan di mana mempertimbangkan *input* yang berkualitas, proses yang efektif dan *outcomes* yang diinginkan serta menentukan komponen-komponen yang ada dalam sistem tersebut.

Adapun komponen dalam model proses penilaian 360-degree dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel. A 360-Degree Appraisal Process: A Pracitioner's Model

INPUT	PROCESS	OUTCOME
<i>Appraisal Objectives</i>	<i>Self Appraisal</i>	<i>Increase Awareness of Appraiser's Expectations</i>
<i>Appraisal Instruments</i>	<i>Reaction to Feedback</i>	<i>Improvement Work Behavioral and Performance</i>
<i>Feedback</i>	<i>Coaching for Improvement</i>	<i>Reduction of Undiscussable Specifically</i>
<i>Anonymity for Appraisers</i>	<i>Targeting Improvement Areas</i>	<i>Increase in Periodic Informal 360-Degree Feedback Performace Reviews</i>
<i>Selection of Peer Appraisers</i>	<i>Developing Action Plans</i>	<i>Increase in Management Training</i>
<i>Appraisal Training</i>	<i>Reporting Result Back to Appraisal</i>	
<i>Training for Coaches</i>	<i>Communication</i>	
<i>Feedback Report</i>	<i>Specific, improvement, goal and action plan</i>	
	<i>JIT Training</i>	
	<i>Mini Appraisal and Follow up</i>	
	<i>Recognition for Improvement</i>	
	<i>Accountability</i>	

Sumber: Antonioni, 1996, Designing an Effective 360-degree Appraisal Feedback Process, *Organizational Dynamics*.

Model di atas membentuk suatu sistem atau mekanisme penilaian kinerja 360-degree feedback yang terdiri dari tiga komponen yang berkaitan, yaitu: *input*, proses dan hasil. Dengan mempertahankan kualitas *input* dan efektivitas selama proses penilaian, perusahaan memperoleh manfaat yang optimal dari penilaian kinerja 360-degree feedback.

KEPUASAN PADA PENILAIAN KINERJA

Kepuasan pada penilaian kinerja dikonseptualisasikan dalam tiga cara, yaitu: (1) kepuasan terhadap wawancara dalam penilaian kinerja, (2) kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja, dan (3) kepuasan terhadap

peringkat yang dihasilkan oleh kegiatan penilaian kinerja (Keeping dan Levy, 2000). Konseptualisasi kepuasan pada penilaian kinerja seringkali tidak konsisten dan seringkali terkontaminasi dengan variabel-variabel lainnya seperti kegunaan, akurasi atau kepuasan kerja. Karena itu, penelitian yang melibatkan kepuasan karyawan pada penilaian kinerja perlu menggunakan ukuran-ukuran yang tepat. Menurut Keeping dan Levy (2000) untuk mengefektifkan kegiatan penilaian kinerja dalam organisasi, ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu: (1) kualitas hasil penilaian yang menjadi dasar bagi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia lainnya, dan (2) reaksi karyawan terhadap penilaian itu sendiri. Partisipasi karyawan dalam kegiatan penilaian kinerja akan menjadikan proses penilaian kinerja yang dilakukan menjadi bermakna, dan menjadikan keputusan penting manajemen sumber daya manusia yang dilandaskan pada hasil kinerja karyawan menjadi tepat.

Kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penentu efektif atau tidak efektifnya proses penilaian kinerja. Jika proses penilaian kinerja dalam organisasi efektif, maka karyawan akan mempersepsikan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh penting bagi motivasi dan produktivitas karyawan (Roberts, dalam Roberts dan Reed [1996]). Selanjutnya Roberts menyarankan agar penilaian kinerja efektif perlu dihindari adanya persepsi-persepsi tentang ketidakwajaran dan ketidakadilan dalam organisasi.

Kepuasan terhadap penilaian kinerja merupakan fungsi situasional (*contingent function*) dari karakteristik penilaian kinerja dan variabel-variabel organisasional (Dobbins, et al., 1990). Karakteristik penilaian kinerja yaitu: partisipasi, pengembangan rencana tindakan, dan keberadaan pelatihan bagi penilai. Variabel-variabel organisasional yaitu: kerahasiaan penilaian dan kualitas hubungan penilai. Selain itu, Dobbins juga mengatakan bahwa pengembangan rencana-rencana tindakan akan semakin kuat berhubungan dengan kepuasan pada penilaian kinerja apabila yang dinilai tidak diawasi secara tertutup dibandingkan dengan karyawan yang diawasi secara tertutup.

MENCIPTAKAN KUALITAS DALAM SISTEM PENILAIAN KINERJA

Beberapa persoalan dalam penilaian kinerja bermanfaat untuk mengatasi *nature* tantangan dari aktivitas yang dilakukan dalam penelitian tentang total kualitas. Penciptaan sistem penilaian kinerja harus dilakukan agar kongruen dengan ketentuan kualitas. Terdapat empat realita yang berhubungan dengan penilaian kinerja manusia pada pekerjaannya yaitu: (Ghorpade & Chen, 1995)

1. Aktivitas penilaian dalam organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan
2. Penilaian kinerja merupakan aktivitas serius yang penuh dengan konsekuensi terhadap individu dan organisasi
3. Penilaian kinerja merupakan aktivitas kompleks yang berhadapan dengan pengertian yang baik dari *appraiser* dengan kesimpangsiuran hubungan yang dapat menggagalkan penugasan yang bersih, akurat, dan penilaian yang berdasarkan manfaat
4. Penilaian kinerja mempunyai kecenderungan terlibat dalam politik organisasi

Secara spesifik Deming memberi perhatian terhadap keempat realita tersebut dengan memberikan tuntutan berdasarkan pengujian dari kualitas. Adapununtutannya:

- Praktik penilaian kinerja saat ini merupakan aktivitas tidak adil yang menggunakan pekerja untuk bertanggung jawab atas segala kesalahan yang mungkin kesalahan itu merupakan kesalahan dalam sistem
- Praktik penilaian kinerja saat ini mempromosikan perilaku kerja yang ber-kompromi dengan kualitas
- Praktik penilaian kinerja saat ini menciptakan sekumpulan pekerja yang kecil hati dan berhenti dalam mencoba keunggulannya
- Praktik penilaian kinerja saat ini merampas pekerja terhadap kebanggaan dalam kecakapan kerja.

Untuk mendukung argumen Deming, digunakan sistem untuk menilai kinerja yang kongruen dengan budaya dan prinsip dalam organisasi. Sehingga resep yang terdapat dalam *R Performance Appraisal* yang digunakan untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja yang mendorong kualitas ini harus kongruen dengan permintaan dari total lingkungan berkualitas. Manajer dihadapkan dengan evaluasi kinerja yang merupakan tanggung jawab yang sulit di masa lalu dan sekarang banyak permintaan dalam kinerja yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami sistem penilaian yang berkualitas untuk kemajuan organisasi di masa yang akan datang.

PENILAIAN TERHADAP KINERJA EKSEKUTIF

Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan bagi karyawan saja, tetapi juga memungkinkan untuk dilakukan pada eksekutif. Pekerjaan eksekutif yang penuh ketidakpastian, tidak terstruktur dan sulit didefinisikan merupakan pekerjaan yang penting dalam organisasi. Penilaian terhadap kerja eksekutif sangat perlu jika *feedback* menyediakan informasi yang penting untuk membantu mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Seharusnya *feedback* memang diperlukan, tapi sering *feedback* menjadi sesuatu yang tidak diinginkan karena posisi seseorang semakin tinggi dalam organisasi.

Paradox yang muncul adalah semakin tinggi posisi dalam organisasi sering tidak mendapatkan *feedback* yang berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan. Padahal *feedback* yang informatif akan membantu untuk mengatasi permintaan jawaban terhadap pekerjaan eksekutif. Karena sering ditemukan bahwa penilaian dan *review* terhadap eksekutif sering dilakukan dengan tidak rutin dan sembrono, sehingga hal ini mengakibatkan penilaian yang minim dan pemikiran yang keliru terhadap kerja eksekutif.

Hal ini kemudian memunculkan mitos yang menghambat kinerja eksekutif dan juga menghambat pengembangan individu dan profesional dalam organisasi. Karena mitos ini menghambat penilaian kinerja eksekutif, maka nantinya akan ditawarkan sejumlah rekomendasi dan usulan untuk mengcounter konsekuensi adanya mitos. Juga membantu meletakkan dasar yang konstruktif dan komprehensif dalam penilaian kinerja eksekutif.

Munculnya mitos ini bisa jadi menghambat efektivitas kinerja eksekutif karena langkah eksekutif dalam mengakselerasi perubahan dan mengembangkan diri mengalami hambatan. Semakin tinggi posisi dalam organisasi maka akan semakin sedikit kesempatan untuk memperoleh *feedback*. Sehingga paradox yang muncul, posisi yang tinggi dalam organisasi memang hanya dinilai dari luarnya saja. Sehingga hal ini menghalangi eksekutif untuk melakukan perbaikan yang mengarah ke profesionalisme.

Mitos ini juga mengakibatkan kerja eksekutif yang *ambiguous* tidak menginginkan *unambiguous feedback* atas kinerja pekerjaannya. Karena pekerjaan eksekutif sangat kompleks, hal ini akan berakibat untuk mencoba mendesain metode yang kompleks untuk mendorong kinerja eksekutif. Adapun mitos-mitos yang ada adalah: (Longenecker & Gioia, 1992)

1. Eksekutif tidak memerlukan dan tidak menginginkan *review* kinerja terstruktur
2. *Review* yang formal merendahkan martabat eksekutif
3. Top eksekutif terlalu sibuk untuk mengurus penilaian
4. *Feedback* mengurangi otonomi dan kreativitas eksekutif
5. Hasil bukan satu-satunya dasar untuk melakukan penilaian kinerja
6. Evaluasi komprehensif tidak secara sederhana diperoleh melalui penilaian kinerja formal.

Keenam mitos ini memberikan kontribusi pada penilaian eksekutif. Oleh karena itu eksekutif perlu diyakinkan bahwa penilaian kinerja merupakan hal yang harus dilakukan karena dari penilaian akan diperoleh informasi yang berguna yang dapat menggambarkan kinerja pekerjaannya.

Ada beberapa rekomendasi yang diberikan untuk membangun secara konstruktif dan komprehensif penilaian eksekutif. Rekomendasi yang diberikan adalah:

- Membangun proses penilaian yang terstruktur dan sistematis
- Menggabungkan perencanaan kinerja, yang esensial pada *level* eksekutif, ke dalam proses *review* penilaian eksekutif
- Membuat *review* dan proses kinerja yang sedang berjalan
- Fokus pada proses sebaik dengan *outcome* selama *review*
- Penilaian eksekutif sedapat mungkin spesifik dan teliti

Kemana arah penilaian eksekutif? Penilaian merupakan tantangan dan sulit untuk diprediksi, karenanya dibutuhkan secara jelas manfaat apa yang diperoleh dari *review* yang dilakukan. Hal ini akan dapat menggambarkan posisinya, perbaikan produktivitas, mempertinggi pertumbuhan dan pengembangan, dan membuat pelatihan, promosi, dan keputusan kompensasi.

Penilaian kinerja dapat membantu menurunkan peran ganda eksekutif meskipun muncul peran yang tidak diharapkan dalam pekerjaan eksekutif. Hal ini sebagai sarana untuk mengkomunikasikan budaya organisasi, nilai, dan filosofi operasional. Beberapa dari eksekutif merasa bersalah tidak memfokuskan pada apa yang mereka coba untuk lakukan dan bagaimana mereka mencoba untuk melakukan. Mereka tidak merencanakan kinerja eksekutif dan tidak memberikan atau mendapatkan *feedback* yang teratur. Mereka mengabaikan orang dalam organisasi yang dapat melakukan pekerjaan dengan informasi kinerja individu yang baik.

UNSUR POLITIK DALAM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Proses penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan memasukkan faktor penilaian subjektif eksekutif. Politik mengarahkan dengan sengaja dan dicoba oleh individu untuk mempertinggi atau melindungi kepentingannya pada saat terjadi konflik dari kejadian yang mungkin.

Penilaian kinerja dengan memasukkan politik adalah cara yang dilakukan untuk memanipulasi penilaian terhadap bawahan. Hal ini terjadi karena setiap hari manajer berinteraksi dan berhubungan dengan karyawan. Eksekutif juga sadar terhadap dokumen yang ditulis. Sehingga eksekutif mempertimbangkan aksi politik dalam proses penilaian kinerja karena dalam penilaian formal dihubungkan dengan kompensasi, karir, dan keberlanjutannya dalam organisasi. Pertimbangan politik merupakan proses evaluasi eksekutif. Politik juga memainkan peran dalam proses evaluasi (Longenecker, et al., 1997). Karena secara rutin eksekutif menjalin

hubungan dinamis dengan karyawannya. Proses penilaian formal hasilnya ada dalam dokumen tertulis yang permanen. Penilaian formal dapat dipertimbangkan berdampak pada karir karyawan dan keberlanjutannya.

Beberapa faktor bisa diidentifikasi oleh eksekutif sebagai faktor yang kuat berpengaruh pada budaya politik di mana proses penilaian kinerja dioperasikan. Pada umumnya eksekutif yakin proses penilaian memberikan kontribusi pada motivasi dan bawahan kurang suka mengikuti faktor politik dalam penilaian. Sebaliknya, eksekutif melihat politik sebagai aturan birokratik yang berguna untuk memanipulasi penilaian. Sehingga jika eksekutif yakin ada pengaruhnya maka faktor politik harus dikurangi.

Komunikasi dan kepercayaan antara eksekutif dan bawahan mempunyai pengaruh untuk berdampak terhadap faktor politik. Penilaian yang tinggi dan rendah terhadap bawahan bisa dilakukan eksekutif. Penilaian yang tinggi dilakukan untuk menghindari konfrontasi dan untuk memperbaiki kinerja bawahan, sedangkan penilaian rendah dilakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mengajar karyawan yang suka memberontak, juga merupakan bagian dari prosedur akhir. Hal yang penting bukan pada keakuratan penilaian, tetapi bagaimana proses untuk memotivasi dan memberi *reward* pada bawahan.

SIMPULAN

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai perilaku dan kinerja karyawan. Dengan melalui pendekatan kualitas, diharapkan penciptaan sistem penilaian kinerja bisa kongruen dengan prinsip kualitas, yang berfokus pada proses manajemen kualitas dengan fokus pada perilaku karyawan dalam menghasilkan *performance* dengan menggunakan standar absolut.

Oleh karena itu dengan menggunakan pendekatan kualitas dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan, terdapat dua karakteristik yang harus diperhatikan yaitu orientasi konsumen dan pencegahan terhadap kesalahan. Memperbaiki kepuasan konsumen merupakan tujuan utama dalam pendekatan kualitas. Sistem manajemen kinerja yang didesain dengan orientasi kualitas yang kuat dapat mengandung unsur-unsur:

1. Menekankan pada penilaian sistem dan orang
2. Menekankan bahwa manajer dan karyawan dapat bekerjasama untuk memecahkan masalah kinerja
3. Melibatkan konsumen internal dan eksternal dalam mengeset standar dan pengukuran kinerja
4. Menggunakan sumber daya ganda untuk mengevaluasi orang dan sistem.

Sehingga sistem penilaian kinerja yang komprehensif perlu didesain perusahaan dengan mempertimbangkan kecocokannya dengan sistem manajemen kualitas dalam organisasi, dan menjadikan penilaian itu sebagai landasan dalam peningkatan dan perbaikan kinerja individu dalam organisasi.

Demikian juga penting untuk melakukan penilaian kinerja terhadap eksekutif untuk mengetahui apa yang telah dilakukan dan kontribusinya dengan harapan organisasi. Walaupun pertimbangan politis selalu menjadi bagian dari proses evaluasi yang dilakukan terhadap bawahan, pertimbangan ini dapat meningkatkan penilaian (*inflating appraisal*) dan menurunkan penilaian (*deflating appraisal*) terhadap bawahan di mana penilaian ini sangat subjektif dilakukan oleh eksekutif.

Oleh karena itu kontrol terhadap proses penilaian merupakan hal yang perlu dilakukan untuk mengurangi kesalahan yang mungkin muncul dari adanya penilaian. Ada dua pendekatan yang bisa dipakai yaitu *rater error training* dan *rater accuracy training*. Kedua pendekatan ini cukup efektif untuk mengurangi kesalahan (*error*) yang dapat muncul pada saat dilakukan penilaian. Paling tidak upaya untuk meminimalkan kesalahan dapat mengurangi subjektivitas penilaian yang dilakukan eksekutif terhadap bawahannya. Sehingga penilaian *performance* sangat penting artinya bagi pengambilan tindakan dalam organisasi sehingga jika terjadi kesalahan dalam penilaian, harus diupayakan evaluasi dan pengembangan komunikasi secara terbuka dengan karyawan supaya objektivitas penilaian kinerja dapat tercapai.

Jadi sistem penilaian kinerja yang mengarah pada kualitas harus diletakkan untuk kepentingan individu dan organisasi dan menjadi dasar bagi peningkatan dan pengembangan *performance* untuk masa yang akan datang, sehingga sistem ini harus didesain dengan efektif untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonioni, D., 1996, "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", *Organizational Dynamics*, 24-38.
- Beehr, A. T., et al, 2001, "Evaluation of 360-degree Feedback Ratings: Relationship With Each Other and With Performance and Selection Predictors", *Journal of Organizational Behavior*, 775-788.
- Blancard, Ken, & Marjorie, 1991, "Managing Performance", *Executive Excellence*, 3-5.
- Dessler, Gary, 2000, *Human Resources Management*, Eighth Edition, Prentice Hall Inc., 321-358.

- Dobbins, G.H., Cardy, R.L., & Platz Vieno. S.J., 1990, "A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of The Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristic", *Journal of Management*, 16(3): 619-632.
- Ghorpade, J., & Chen, M.M., 1995, "Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems", *Academy of Management Executive*, 9(1): 32-39.
- Keeping, L.M., & Levy, P.E., 2000, "Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modelling, and Method Bias", *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 708-723.
- Longenecker, C.O., & Gioia, D.A., 1992, "The Executive Appraisal Paradox", *Academy of Management Science*, 6(2): 18-28.
- Longenecker, C.O., Sims, Jr., H.P., & Gioia, D.A., 1987, "Behind The Mask: The Politics of Employee Appraisal", *Academy of Management Executive*, 1(3): 183-193.
- Mondy, R., et al., 1998, *Human Resources Management*, Eighth Edition, Prentice Hall Inc., 321-358.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2000, *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*, Third Edition, McGraw Hill, 275-311.
- Nuringsih, Kartika, 2002, "Menciptakan Keunggulan Kompetitif Melalui Kinerja 360- derajat Feedback: Strategi dan Tantangan Bagi Perusahaan", *Usahawan*, No. 05 Th. XXXI Mei 2002: 20-27.
- Roberts, G.E., & Reed, T., 1996, "Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback", *Journal of Organizational Behavior*, 29-60.
- Ulrich, D., 1998, "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, Ed. Jan-Feb, 124-134.
- Waldman, David, A., Atwater, Leanne, E., & Antonioni, D., 1998, "Has 360-degree Feedback Gone Amok?", *Academy of Management Executive*, 12(2): 86-94.