

PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP 360 DERAJAT FEEDBACK

Rita Widya

Mahasiswa Magister Sains Program Studi Manajemen
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

The concept of 360 degree appraisal is straight forward enough. In the systems, individuals evaluate themselves and receive feedback from other employees and organizational members. The feedback comes from an individuals immediate supervisor and peers, and if the individual is manager from his or her direct subordinates.

Employees performance can improved through feedback with evaluate themselves and receives feedback from other employees. With apply the concept of 360 degree feedback for getting effective performance appraisal result.

Keywords: *Performance appraisal, the concept of 360 degree feedback*

PENDAHULUAN

Perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang senantiasa berusaha meningkatkan kinerja bisnisnya dengan cara meningkatkan kinerja semua individu yang ada dalam perusahaan. Tentunya, semua individu terus menerus ditingkatkan dengan mengikuti berbagai program pelatihan dan pengembangan. Namun kesemuanya itu tidak akan sukses bila tidak ada mekanisme umpan balik yang efektif.

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk mengendalikan Individu tenaga kerja kearah 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 kearah perubahan yang lebih baik.

Dengan adanya penilaian kinerja ini diharapkan Individu yang dinilai mampu mengetahui kemampuan diri dan dapat mengoreksi kesalahan yang dibuat. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan unsur Proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja merupakan unsur yang penting dalam pengembangan *human resources*. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan HRD dan memberikan umpan balik pada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

PENILAIAN KINERJA MERUPAKAN ALAT

Dalam buku *One Minute Manager*, Kenneth Blanchard mengatakan, "*feedback is the breakfast for the champion*", umpan balik adalah sarapan pagi bagi sang juara! Ungkapan ini memang tepat karena hanya dengan umpan baliklah seseorang bisa mengetahui prestasinya serta hal-hal yang masih bisa ditingkatkan di masa mendatang.

Suatu perusahaan yang sehat perlu memberikan *feedback* yang positif kepada karyawannya. Tujuannya adalah agar karyawan tersebut tahu bahwa apa yang dilakukannya sudah sesuai dengan ekspektasi dan standar perusahaan, dengan demikian ia akan mempertahankan prestasi tersebut. Umpan balik positif juga diberikan untuk membuat keseimbangan dengan umpan balik negatif. Dengan memberikan kedua umpan balik tersebut secara bergantian diharapkan karyawan yang bersangkutan tetap memiliki perasaan positif, terjaga harga dirinya serta melihat bahwa pemberi *feedback* telah bertindak dengan cukup objektif. Umpan balik juga harus tepat waktu. Maksudnya, kita harus segera memberikan umpan balik setelah suatu kejadian terjadi. Tentunya dengan mempertimbangkan waktu yang tepat. Dengan demikian orang akan melihat bahwa umpan balik tersebut berkaitan dengan perilaku yang baru ditunjukkan.

Penilaian kinerja 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 kearah perubahan yang lebih baik.

Keberhasilan perusahaan mempertahankan kinerja yang baik tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja yang efektif. Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan saja tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi pencapaian tujuan perusahaan. Melalui sistem penilaian yang efisien dan efektif perusahaan dapat meminimalkan kesalahan seperti bias.

Dalam merealisasi penilaian kinerja yang tidak bias diperlukan sistem penilaian yang efektif dan terdapat umpan balik sebagai dasar evaluasi. Penilaian kinerja dengan melibatkan pihak internal dan eksternal dalam proses penilaian dan umpan balik seperti atasan, bawahan, rekan kerja, karyawan yang bersangkutan, konsumen, distributor dan supplier dinamakan dengan penilaian kinerja 360 derajat *feedback*.

PENGELOLAAN PENILAIAN KINERJA

Menurut Campbell dan Garfinkel (1996) pengelolaan kinerja membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu dan kelompok kerja, sehingga diperlukan peningkatan efektivitas pengelolaan kinerja dengan melibatkan karyawan dan manajer senior dalam proses penilaian, integrasi tujuan penilaian dengan tujuan perusahaan, mengembangkan *training* bagi *appraiser* dan *appraisee*, mengukur kinerja dan menekankan *feedback* dan *coaching*. (Campbell dan Garfinkel: 1996; Grote: 1996) dengan melakukan aktivitas ini perusahaan

dapat menekan konflik dalam mengelola kinerja. Perusahaan seringkali mengalami kegagalan yang disebabkan beberapa faktor, seperti: mengabaikan kepentingan manajer senior dan karyawan, menemui kesulitan teknis, pemilihan waktu secara tidak tepat, pelaksanaan tidak kontinyu dan berkaitan dengan kebijakan kompensasi. (Campbell dan Garfinkel: 1996) menurut Ken dan Marjorie Blanchard (1991), eksekutif harus memperhatikan berbagai situasi dalam pengelolaan kinerja. Dalam mengambil keputusan eksekutif harus terbuka dengan informasi, mengarahkan kreativitas karyawan, melaksanakan tindakan secara efisien dan melepaskan karyawan yang bermoral rendah. Keberhasilan perusahaan dalam pengelolaan kinerja berkaitan dengan efektivitas sistem penilaian kinerja. Bretz dan Milkovitz menyarankan beberapa alternatif meningkatkan efektivitas proses penilaian, seperti: melibatkan karyawan pada desain dan pengembangan sistem penilaian, meningkatkan program pelatihan bagi *appraisee* dan *appraiser*, menciptakan lingkungan kondusif, memberi *training* mengenai penggunaan *feedback* dan menerapkan *multisource assessment* untuk mengurangi subyektivitas dan kesalahan penilaian (Grote: 1996).

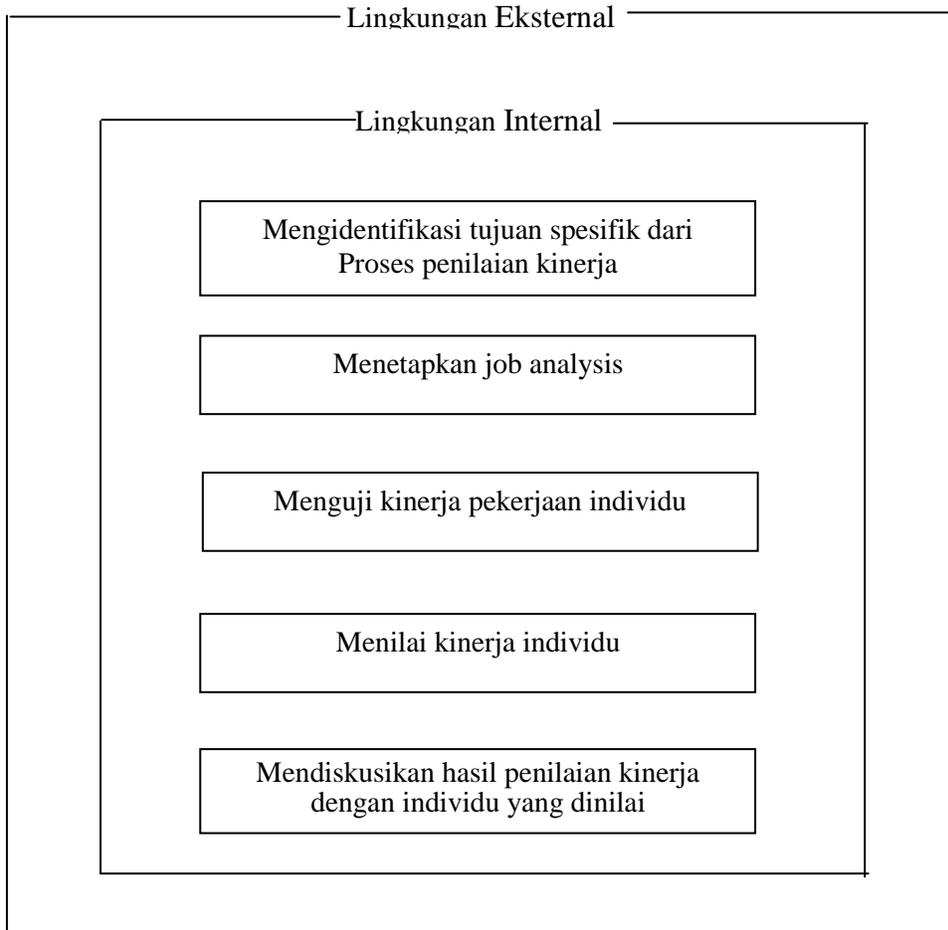
Penilaian kinerja *multisource* merupakan proses penilaian dengan mengkombinasikan *upward*, *downward*, *lateral* dan *self assessment* atau dikenal sebagai penilaian kinerja 360 derajat *feedback*. Dalam sistem penilaian kinerja 360 derajat *feedback* karyawan menerima *feedback* dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri sehingga memiliki standart obyektif dalam mengevaluasi kinerja. Kolaborasi pihak internal, eksternal dan setiap individu membentuk sinergi dalam mengembangkan kompetensi karyawan dan perusahaan. Manager SDM harus mengarahkan sistem penilaian menjadi strategi fungsional dan menyesuaikan dengan strategi korporat untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilaian prestasi kerja hendaknya memberikan gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem memiliki beberapa alternatif tujuan yaitu:

1. Tujuan Strategik, yaitu untuk mengetahui seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan di dalam keseluruhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Di mana tujuan strategik ini cenderung untuk mengamati hasil akhir dari proses dan karakteristik karyawan.
2. Tujuan administrasi, di mana keputusan-keputusan yang harus dibuat manajer meliputi keputusan tentang gaji, promosi dan kompensasi. Peran manajer dalam melakukan proses penilaian kinerja bertujuan untuk mengambil keputusan administrasi.
3. Tujuan pengembangan, di mana umpan balik yang diperoleh melalui sistem penilaian kinerja menjadi dasar utama bagi keputusan pelatihan dan pengembangan.

Proses Penilaian Kinerja



Sumber: Mondy, et al (1998) hal. 341

Mondy, et al (1998) menjelaskan tentang langkah-langkah dalam proses penilaian kinerja yakni tujuan spesifik yang akan dilaksanakan dalam penilaian kinerja itu harus diidentifikasi, menetapkan analisis pekerjaan, menguji kinerja individu (karyawan), menilai prestasi kerja atau kinerja individu dan mendiskusikan hasil dari penilaian kinerja dengan individu yang dinilai.. proses ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal

Penilaian kinerja perusahaan merupakan proses bagaimana melakukan evaluasi terhadap apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaannya dan penghargaan yang diberikan perusahaan untuk karyawannya. Perlunya penilaian kinerja baik bagi karyawan maupun organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Dapat digunakan untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang memenuhi persyaratan kerja.
- b. Memberikan motivasi dan penghargaan pada karyawan.
- c. Memberikan *feedback* bagi karyawan.
- d. Mengarahkan dan mengembangkan karyawan.
- e. Memenuhi persyaratan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

PENINGKATAN KINERJA DENGAN PENILAIAN KINERJA 360 DERAJAT FEEDBACK YANG EFEKTIF

Pada konsep penilaian 360 derajat *feedback*, setiap individu tenaga kerja atau karyawan menilai diri mereka sendiri dan menerima *feedback* dari karyawan lain atau rekan sekerja, atasan, maupun konsumen. Seluruh personel perusahaan dengan proses penilaian 360 derajat *feedback* bertanggung jawab menilai kinerja karyawannya. Setiap karyawan berusaha menunjukkan kinerja yang berkualitas dihadapan atasan, bawahan, rekan kerja, konsumen dan pihak eksternal lainnya. Karyawan mendapat umpan balik dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri dalam mengevaluasi kontribusinya untuk perusahaan.

Menurut Antonioni (1996) perusahaan dalam mengembangkan proses penilaian kinerja 360 derajat *feedback* akan mendapatkan manfaat seperti: meningkatkan kesadaran individu terhadap apa yang diharapkan oleh penilai (*appraiser*), meningkatkan *management learning*, mengurangi penilaian buruk atau prasangka terhadap *appraiser* dan meningkatkan kinerja. Perusahaan harus menetapkan tujuan yang akan dicapai dari penerapan penilaian kinerja. Untuk mendapatkan manfaat optimal dari sistem penilaian kinerja 360 derajat *feedback*, perusahaan harus mempersiapkan persyaratan minimal. Menurut Edward dan Ewen (1996), perusahaan harus memiliki persyaratan minimal, seperti: kejelasan proses komunikasi, *training* untuk mendukung kelancaran informasi, partisipasi *stakeholder* terhadap *multisource assessment*, kesiapan sarana penilaian yang valid dan dukungan teknologi yang tepat dan proses penilaian secara jujur. Perusahaan harus mempersiapkan sarana dan teknologi sebagai proses penilaian *feedback* dan mempertimbangkan kondisi eksternal atau pihak yang berkaitan langsung selama proses penilaian, seperti: tingkat permintaan pasar, kredibilitas dan validitas hasil penilaian, dukungan konsultasi perusahaan dan dukungan karyawan dan pengalaman melakukan penilaian. (Edward dan Ewen: 1996) Penelitian Tornow dan London menemukan bahwa sistem penilaian 360 derajat *feedback* digunakan untuk memperkirakan kebutuhan *training*, menentukan produk dan layanan, dan layanan baru yang dibutuhkan oleh konsumen, mengukur reaksi anggota tim dan memprediksi permasalahan perusahaan.

A 360 degree Feedback Appraisal Process : A Practitioner Model

INPUT	PROCESS	OUTCOMES
<ul style="list-style-type: none"> • Appraisal Objective • Appraisal Instrument • Feedback • Anonymity For Appraisers • Selection Of Peer Appraisers • Training Appraisers • Training Appraisers • Training For Coaches • Feedback report 	<ul style="list-style-type: none"> • Self Appraisal • Reaction to feedback • Coaching For improvement • Targeting improvement areas • Developing action plans • Reporting result back to appraisal • Communication • Specific improvement goal and action plans • Jot training • Mini appraisal and follow up • Recognition for improvement • Accountability 	<ul style="list-style-type: none"> • Increase Awareness Of Appraisal Expectation • Improvement Work Behavior And performance • Reduction Of Undiscussable Specifically • Increase in Periodic Informal 360⁰Feedback performance Reviews • Increase In Management training

Sumber: Antonioni, (1996), hal.25.

1. Input

Input meliputi praktik-praktik atau aktivitas yang biasa dilakukan sebelum penilai melakukan tugasnya dan orang yang dinilai melakukan umpan balik. Tujuan dari penerapan konsep 360 derajat *feedback* untuk membantu individu agar melakukan perbaikan dan perubahan yang positif sedangkan instrumen penilaian berfungsi sebagai kerangka referensi mengenai perilaku kerja yang diinginkan. Disini *feedback* berupa laporan penilaian akan memberikan informasi bagi individu yang dinilai untuk membantu mentargetkan perilaku kerja yang memerlukan perbaikan. *Anonymity appraisers* sangat penting karena penilai yang memberi nilai cenderung memberikan nilai yang lebih tinggi dari penilai yang anonim karena mereka khawatir akan reaksi para manajer terhadap evaluasi tersebut. Selanjutnya adalah mengadakan pelatihan bagi penilai karena sering ditemui penilai dan yang dinilai menghadapi ketakutan dan ketidaknyamanan dalam melakukan penilaian. Dalam penilaian kinerja tersebut peranan pembimbing diperlukan karena banyak karyawan yang tidak mengetahui hal-hal yang seharusnya dilakukan dengan umpan balik yang mereka terima. Setelah dilakukan penilaian, individu yang dinilai akan menerima hasil penilaian atau laporan tentang dirinya.

2. Proses

Pekerjaan penilai sebenarnya dimulai ketika mereka yang dinilai menerima hasil penilaian. Pada tahap ini mereka bertanggung jawab untuk bekerja dengan umpan balik yang mereka terima dari para penyelia dan para profesional sumberdaya manusia juga bertanggung jawab untuk membantu mereka dalam membuat manfaat yang lebih baik dari umpan balik penilaian.

Proses harus memastikan peningkatan pada kesadaran dan persepsi pada diri mereka tentang adanya komitmen untuk memperbaiki bidang-bidang yang mereka targetkan.

3. *Outcomes*

Merupakan laporan yang diperoleh dari proses penilaian 360 derajat *feedback*. Proses penilaian 360 derajat *feedback* menghasilkan kesadaran individu tentang harapan penilaian yang besar terhadap dirinya. Dengan kesadaran diri dan tanggung jawab yang besar untuk merespon hasil penilaian akan menghasilkan perbaikan pada kinerja.

Untuk mengetahui berhasilnya proses implementasi 360 derajat *feedback* dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Timereck dan Bracken (1997) mendefinisikan keberhasilan sebagai proses yang menciptakan fokus, perubahan tingkah laku yang berlanjut dan atau pengembangan keahlian dalam sebuah kecukupan beberapa orang sebagai hasil meningkatnya keefektifan organisasi. Definisi ini dimaksudkan bahwa keberhasilan tidak dapat dicapai organisasi jika tidak mempertimbangkan definisi dari keberhasilan dari semua unsur kelompok. Keberhasilan dari proses 360 derajat *feedback* yang diartikan dalam unsur-unsur yang berbeda adalah sebagai berikut:

1. **Penilai**

Arti keberhasilan adalah persepsi bahwa *feedback* dapat diterima dan perilaku yang dinilai dapat ditingkatkan, meningkatkan hubungan kerja, tidak ada reaksi yang negatif, dan meningkatnya *feedback*. Faktor yang mempunyai kontribusi untuk keberhasilan adalah anonimitas, bertanggung jawab yang dinilai, *multiple* administrasi, kebijaksanaan dan pelaksanaan komunikasi dan adanya hotline laporan masalah.

2. **Yang dinilai**

Arti keberhasilan adalah menerima *feedback* yang *fair*, membangun, sah, dapat dipercaya. Selain itu juga meningkatkan komunikasi, meningkatkan hubungan kerja, meningkatkan *feedback* dan meningkatkan kinerja. Faktor yang mempunyai kontribusi untuk keberhasilan adalah konsistensi, kepercayaan diri, pelatihan penilai, tanggung jawab penilai, konsistennya seksi penilai, cukupnya pengetahuan penilai, sah dan instrumen yang *realible*, komitmen organisasi, akses penilai untuk *follow-up*, pengembangan dan tindakan perencanaan.

3. **Atasan**

Arti keberhasilan adalah kualitas *feedback* tepat digunakan dalam manajemen kinerja dan atau untuk pengembangan, *feedback* dijalankan dengan tujuan yang benar oleh organisasi, peningkatan penilai yang konsisten dengan tujuan proses, meningkatkan kelompok kerja yang dinilai, meningkatkan *feedback*. Faktor yang mempunyai kontribusi untuk keberhasilan adalah jika atasan menerima data yang jelas dan relevan, atasan menerima pelatihan pada data yang digunakan dengan tepat, komitmen organisasi, proses merupakan administrasi yang dijalankan dengan teratur, konsisten. Selain itu tanggung jawab atasan juga merupakan faktor yang berkontribusi dalam keberhasilan.

4. Organisasi

Arti keberhasilan adalah difokuskan pada perubahan perilaku individu yang mengarah pada keefektifan organisasi, kelangsungan dari proses (*sustainable*), meningkatkan *feedback*, mendukung lingkungan pembelajaran. Faktor yang mempunyai kontribusi untuk keberhasilan adalah komitmen manajemen puncak, sistem pengimplementasian yang luas, sumberdaya untuk mengembangkan proses yang valid, instrumen yang valid dan *realible*, biaya pengumpulan data dan proses serta pelaporan yang efektif dan efisien.

KETERBATASAN DAN PENANGGULANGANNYA PADA PENILAIAN KINERJA 360 DERAJAT FEEDBACK

Dalam mengembangkan penilaian kinerja 360 derajat *feedback* perusahaan menghadapi masalah karena kegagalan dalam penerapan sistem ini yang disebabkan oleh beberapa faktor yaitu seperti: kesalahan memanfaatkan sistem penilaian, keterbatasan pengetahuan keterampilan *appraiser*, keterbatasan pola komunikasi antara pihak internal dan eksternal atau kesalahan waktu dalam menerapkan sistem penilaian 360 derajat (Kanouse, 1998). Dengan adanya keterbatasan tersebut menyebabkan perusahaan tidak dapat menerapkan sistem penilaian kinerja 360 derajat *feedback* secara efektif. Beberapa alasan kegagalan implementasi sistem dari penelitian lain seperti : penetapan tujuan secara tidak jelas, keterbatasan *strake-holder* dalam merencanakan sistem penilaian, persepsi negatif terhadap sistem penilaian 360 derajat *feedback* atau pemusatan perhatian *strake-holder* pada penggunaan umpan balik (Lepsinger dan Lucia, 1998). Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan bagi perusahaan.

Untuk mengantisipasi kegagalan diperlukan panduan untuk mendesain, melaksanakan dan mengevaluasi selama proses penilaian (Antonioni: 1996; Kanaose: 1998; Lepsinger dan Lucia: 1998). Panduan tersebut penting bagi manajer dalam membentuk lingkungan yang baik selama penilaian. Pada sistem penilaian penilaian 360 derajat *feedback* ini manajer harus dilakukan secara efektif dengan mempertimbangkan reaksi umpan balik, peningkatan kinerja, komunikasi dan sebagainya. Dengan mempertimbangkan input dan prosesnya perusahaan akan memperoleh *outcomes* atau manfaat secara optimal pada penilaian 360 derajat. Selain itu menurut Kanouse (1998) dalam mengembangkan 360 derajat *feedback* perusahaan haruslah:

1. Melakukan pemisahan sistem penilaian dari keseluruhan sistem
Ini bertujuan agar *feedback* mempunyai pengaruh yang kuat dalam perusahaan di mana karyawan dapat memahami arti *feedback* secara spesifik.
2. Menetapkan tujuan secara jelas
Ini bertujuan untuk memudahkan karyawan dalam menindaklanjuti perencanaan dan program perusahaan, mengembangkan kompetensi utama dan mengembangkan kemampuan.
3. Mengkomunikasikan strategi penilaian kinerja pada seluruh anggota organisasi.

Dengan pemahaman terhadap strategi penilaian menyebabkan anggota organisasi dapat memahami secara jelas penggunaan, manfaat dan jebakan dari implementasi strategi.

4. Memilih program secara tepat
Program harus dipilih perusahaan secara tepat agar berhasil dalam pelaksanaan penilaian 360 derajat *feedback*.
5. Mengembangkan program pelatihan bagi karyawan
Perlunya pelatihan bagi karyawan agar karyawan mampu dalam pelaksanaan penilaian kinerja 360 derajat *feedback*.
6. Menjamin keyakinan dari sistem (*ensure confidentiality*)
Dengan melindungi kerahasiaan hasil penilaian karyawan dan jaminan terhadap hasil penilaian dan identitas penilai akan menghindari permasalahan yang potensial.
7. Penerapan sistem *top-down*
Penerapan penilaian kinerja 360 derajat *feedback* pada perusahaan dimulai dari CEO dan eksekutif senior yang akan menjadi *pilot project*
8. Perusahaan harus mengakui terjadinya kesalahan dalam proses penilaian kinerja
Terjadinya kesalahan dalam proses penilaian harus diakui oleh perusahaan, maka komunikasi sangat diperlukan dalam menghadapi permasalahan.

SIMPULAN

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk mengendalikan Individu tenaga kerja kearah yang lebih baik dan merupakan alat untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap suatu organisasi dan untuk mengembangkan diri karyawan itu sendiri. Dengan adanya penilaian kinerja ini diharapkan Individu yang dinilai mampu mengetahui kemampuan diri dan dapat mengoreksi kesalahan yang dibuat. Konsep penilaian 360 derajat *feedback*, setiap individu tenaga kerja atau karyawan menilai diri mereka sendiri melalui orang lain dan menerima *feedback* dari karyawan lain atau rekan kerja, atasan, maupun konsumen. Seluruh personel perusahaan dengan proses penilaian 360 derajat *feedback* bertanggung jawab menilai kinerja karyawannya. Setiap karyawan berusaha menunjukkan kinerja yang berkualitas dihadapan atasan, bawahan, rekan kerja, konsumen dan pihak internal lainnya. Karyawan mendapatkan umpan balik dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri dalam mengevaluasi kontribusinya untuk perusahaan.

Keberhasilan perusahaan mempertahankan kinerja yang baik tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja yang efektif. pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi pencapaian tujuan perusahaan. Manajer harus inovatif dalam mencari sistem penilaian yang obyektif. Obyektivitas penilaian menjadi penting karena menunjukkan realitas kinerja yang dihasilkan karyawan.

Dalam mengembangkan penilaian kinerja 360 derajat *feedback* perusahaan menghadapi masalah karena kegagalan dalam penerapan sistem ini. Keterbatasan penilaian kinerja 360 derajat *feedback* menyebabkan proses penilaian sederhana, bersifat subjektif (Longenecker, Giola dan Sims: 1987). Untuk mengatasi

subjektif diperlukan keterlibatan beberapa pihak seperti: atasan, bawahan, rekan sekerja, karyawan yang bersangkutan, konsumen dan pihak internal lainnya. Keterlibatan ini memberikan hasil yang efektif, tidak bias dan memotivasi peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonioni, D. 1996. Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, Autumn: 24-38.
- Dessler, Gary. 2000. Human Resources Management. *Prentice Hall, Inc.*, Eighth Edition: 321-358
- Beehr A. T. et al, Evaluation of 360⁰ Degree Feedback Ratings: Relationship With Each Other and With Performance and Selection Predictors, *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2001) 775-788.
- Bracken W.D, et al, 360 Feedback from Another Angle, *Human Resources Management*, vol. 40. No.1 (2001) 3-20.
- Kanouse, D. Why Multi-Rater Feedback System Fail, *HR Focus*. Vol. 75. (1998). 3
- Ghorpade, j; & Chen, M. M. 1995. Creating Quality-Driven Performance Appraisal System. *Academy of Management Executive*, 9 (1); 32-39
- .Grote, Dick. 1996. The Complete Guide To performance appraisal, Amacom, *American Management Assosiation*, New York
- Habibah, Siti. 2001. Meningkatkan Kinerja Melalui Mekanisme 360 Derajat. *Teloh Bisnis*, Volume 2, Nomor 1, Juli 2001: 27-37.
- Longenecker, C. O; Sims, Jr, HP., & Gioia, D. A. 1987. Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal. *Academy of Management Executive*, 1 (3): 183-193.
- Longenecker, C. O; Gioia, D. A. 1992. The Executive Appraisal Paradox. *Academy of management Executive*, 6 (2): 18-28.
- Mondi, R, et al. (1998), Human Resources Management. *Prentice Hall, Inc.*, Eighth Edition: 321-358.
- Noe. Et al. (2000), Human Resources Management: Gaining A competitive Advantage, Thirth Edition: 275-311.
- Nuringsih, Kartika. 2002. Menciptakan Kunggulan Kompetitif Melalui kinerja 360 erajat Feedback: Strategy dan Tantangan Bagi Perusahaan. *Usahawan*, No. 05 TH XXXI Mei. 2002: 20-27.

Keterangan:

Nama : RITA WIDYA

Pekerjaan : Mahasiswi Magister Sains Universitas Gadjah Mada

Alamat : Jl. Kaliurang Km. 5 Gang Megatruh No. 13 Karang Wuni
Yogyakarta

Telp : (0274) 514921
0817465528