PERFORMANCE APPRAISAL 360^0*FEEDBACK* : "SEBUAH PENDEKATAN UNTUK MENCIPTAKAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* BAGI ORGANISASI "

Oleh:
Fachrully Rachmayati

Abstract

The success of organization in managing the performance is determined by appraisal system that can accommodate the organization's need to create competitive advantage. Organization wants to know how well the human resource performs on their jobs. One of the popular tools today is the performance appraisal 360-degree, which provides a multidirectional measurement scope for employee performance. Using the performance appraisal 360^0 feedback, the organization can assess human resource's performance and behaviour objectively, unbiased, and encouraging the performance improvement. This article identified the different between traditional and360^0 feedback performance appraisals in organizations. First, describe the new performance appraisals. Next, examine how to managing the strategy of performance appraisals. Finally, implications for organization are discussed.

Keyword: Performance Appraisal, Competitive Advantage, Strategy of performance appraisals.

PENDAHULUAN

Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya (SDM). Menurut Lako (1980) seperti yang dikutip oleh Lako dan Sumaryati (2002), SDM yang berkualiatas paling tidak memiliki empat karakter berikut: 1). Memiliki *competence (knowledge, skill, abilities* dan *experience*) yang memadai; (2) *commitment* pada organisasi; (3) selalu bertindak *cost – efectiveness* dalam setiap aktivitasnya; (4) *Congruence of goals* yaitu bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. SDM yang berkualitas merupakan sumber keunggulan kompetitif *competitive advantage* untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Namun untuk mengetahui seberapa baik kinerja SDM, organisasi memerlukan sistem pengukuran yang *"credible"* sehingga memudahkan organisasi dalam melakukan evaluasi untuk mengetahui efisiensi, efektivitas dan produktivitas SDM dalam organisasi.

Secara teoritis penilaian kinerja didefinisikan sebagai sebuah sistem peninjauan dan evaluasi terhadap kinerja individu atau pun tim kerja proses evaluasi (Mondy, Neo dan Premeaux, 1996: 336) Sedangkan Mathis dan Jackson

(2001) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai bentuk seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Penilaian kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tidak dapat dihindari oleh organisasi. Perancangan penilaian kinerja pada dasarnya merupakan perancangan suatu sistem formal yang terstruktur yang berfungsi untuk mengukur dan mengevaluasi tidak hanya hasil tetapi sikap, perilaku, pengetahuan dan keterampilan/ keahlian kerja sumber daya manusia. (Soejipto, 2001)

Selain itu penilaian kinerja merupakan sarana untuk mengumpulkan informasi yang relevan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Kegiatan ini tentunya memeliki konsekuensi-konsekuensi baik terhadap individu maupun bagi organisasi itu sendiri. Dari prespektif organisasi misalnya, kesalahan dalam melakukan praktik penilaian kinerja seperti pengambilan keputusan manajerial tentang kompensasi, promosi, dan pemberhentian yang tidak dilakukan secara tepat akan mengakibatkan ketidakefektifan praktik MSDM seperti pengambilan keputusan manajerial tentang kompensai, proposi, dan pemberhentian.

Demikian pentingnya kedudukan penilaian kinerja dalam organisasi, maka peran manajemen sangat penting untuk membantu menyejajarkan tujuan individu dengan tujuan organisasi, dan menginformasikan tentang seberapa besar kontribusi yang telah dilakukan individu terhadap keseluruhan kinerja organisasi. (Harrington,1998)

DEFINISI PENILAIAN KINERJA 360^0 *FEEDBACK*

Keberhasilan organisasi dalam mengelola penilaian kinerja sangat berkaitan dengan bagaimana sistem penilaian diimplementasikan secara benar, karena tidak ada yang salah dengan konsep penilaian kinerja. Menurut Harrington (1998) ketika terjadi permasalahan yang berkaitan dengan penilaian kinerja dalam organisasi, hal itu lebih disebabkan karena organisasi tidak mengimplementasikan konsep penilaian kinerja secara efisien dan benar.

Hasil penelitian yang dilakukan Bertz dan George, menyebutkan bahwa dari 100 perusahaan yang diteliti 70% diantaranya menggunakan sistem penilaian kinerja. Hasil dari penilaian kinerja ini gunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan oleh perusahaan seperti promosi, kenaikan pangkat, rekruitmen, seleksi, pemecatan dan umpan balik. Namun sebagian perusahaan tidak dapat menggunakan sistem penilaian kinerja secara efektif, karena keterbatasan dan keraguan manajer dalam menyampaikan hasil penilaian kinerja kepada bawahan.

Bertz dan George pada penelitiannya menyarankan bahwa untuk menciptakan sistem penilaian kinerja yang efektif dan dapat memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja organisasi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain: dalam pelaksanaannya karyawan perlu unutk dilibatkan dalam merancang dan mengembangkan sistem penilaian, meningkatkan program pelatihan, mengkomunikasikan umpan balik secara efektif, menciptakan lingkungan yang kondusif dan organisasi dapat menerapkan sistem penilaian

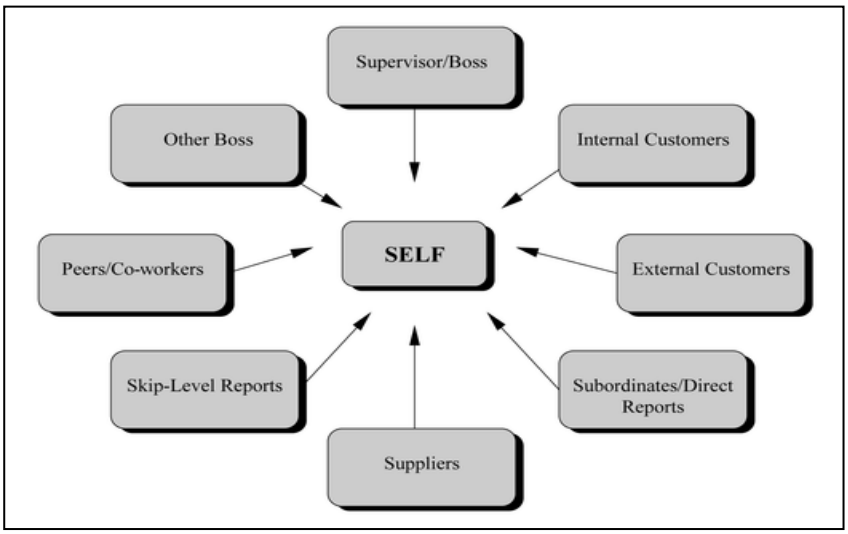
multi-source assessment untuk mengurangi kesalahan dan meningkatkan keakuratan hasil penilaian kinerja. (Grote, 1996).

Konsep *multi-source assessment* atau *performance appraisal 360^0 feedback* merupakan sebuah pendekatan penilaian kinerja yang dapat membantu organisasi memberikan informasi akurat dan obyektif. *Performance appraisal 360^0 feedback* sesungguhnya yang telah lama dikenal, bahkan Coats (1998) seperti dikutip oleh McCharthy dan Garavan (2001) menyebutkan bahwa *multi-source assessment* telah dikenal dalam organsisasi sejak tahun 1980-an dan saat itu digunakan sebagai *executive development tool*. Namun saat ini penilaian kinerja 360^0 *feedback* mengalami perkembangan karena banyak manfaat yang didapat oleh organisasi. Garavan, Morley dan Flynn (1997) menjelaskan bahwa 360^0 *feedback* memiliki banyak istilah seperti *multi rater feedback*, *multi-perspective rating*, *full-circle feedback,* yang keseluruhannya memiliki esensi yang sama.

Yukl dan Lipsingers (1995) seperti yang dikutip oleh McCharthy dan Garavan (2001) mendefinisikan *feedback from multiple sources* atau 360^0 *feedback* sebagai pendekatan penilaian kinerja yang mempercayakan penilaiannya pada atasan (*supervisor*), bawahan, rekan kerja, diri sendiri atau mungkin konsumen, suppliers dan/atau keduanya. Sedangkan Edward dan Ewen (1996) seperti yang dikutip oleh Nurningsih (2002), menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses penilaian dengan melibatkan *internal* dan *exsternal customer* sebagai sumber informasi. *External customer* terdiri dari *client*, *supplier*, *consultant* dan *community official* sedangkan *internal customer* terdiri dari *supervisor*, *top management*, *subordinate*, *cowokwer*, *representative departement*, dan *self assessment.*

Keterlibatan berbagai sumber penilai dalam proses penilaian kinerja 360^0 *feedback* diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada semua anggota sehingga secara bersama berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Dalam penilaian kinerja 360^0 *feedback*, setiap individu diberi kesempatan untuk menilai diri mereka sendiri dan menerima umpan balik dari berbagai anggota organisasi (Antonioni,1996). Penjelasan lebih lanjut pada gambar 1.

.



Gambar 1. Proses Penilaian Kinerja 360^0 *Feedback*

Sumber: McCharthy dan Garavan, 2001

DeNisi dan Kluger (2000) seperti yang dikutip McCharthy dan Garavan (2001) menyebutkan bahwa umpan balik dalam penilaian kinerja 360^0 *feedback* merupakan komponen yang efektif dan penting untukk meningkatkan kinerja. *Feedback* dalam penilaian kinerja 360^0 didefinisikan Ashfford (1986) seperti yang dikutip Dharma (2001) merupakan suatu sub-bagian dari informasi yang memungkinkan karyawan mengenali dirinya sendiri, serta memperbaiki perilaku mereka dalam mencapai berbagai tujuan yang telah disepakati. Melalui *feedback* diharapkan pihak yang dinilai (*appprai**ser*) akan mendapatkan berbagai evaluasi yang berbeda-beda sesuai dengan perannya yang berbeda, dan dapat memotivasi pihak yang dinilai untuk berkinerja lebih baik.

PERBEDAAN PENILAIAN KINERJA 360^0 *FEEDBACK* DENGAN TRADISIONAL

Saat ini organisasi/perusahaan berusaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan berfokus pada konsumen (*customer oriented*). Keadaan ini mendorong organisasi untuk mengubah struktur dan hirarki birokrasi yang "gemuk" menjadi lebih ramping (*flatter*). Dengan perubahan struktur, aktivitas setiap individu dalam organisasi menjadi sangat tergantung satu dengan yang lain dan intensitas komunikasi menjadi lebih tinggi.

Menurut Lepsinger dan Lucia (1998) seperti yang dikutip McCharthy dan Garavan (2001) konsekuensi *flatter organization structure* adalah manajer harus memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan semua individu yang ada dalam organisasi. Selain itu wewenang manajer menjadi semakin samar/ berkurang karena setiap individu memiliki tanggung jawab yang sama terhadap organisasi.

Dalam struktur organisasi yang ramping (*flatter*) proses penilaian tradisional menjadi tidak *capable* untuk gunakan dan sebagai sumber informasi penilaian.

Menurut Dharma (2001) secara tradisional, peran penilaian kinerja adalah memberikan informasi yang akurat bagi manajer untuk mengambil keputusan. Namun penilaian seperti itu hanya akan memberikan informasi sebatas seberapa jauh usaha-usaha yang yang telah dilaksanakan dalam mencapai tujuan, tetapi tidak memberikan informasi tentang bagaimana cara tujuan tersebut dapat dicapai. Hal ini disebabkan penilaian hanya dilakukan oleh atasan yang sumber informasinya sangat terbatas untuk mengetahui perilaku dan kinerja, sehingga penilaian dilakukan secara sederhana, bersifat sangat subyektif dan mengandung unsur politik (Longenecker, Gioia dan Sims: 1987) Perbedaan penilaian kinerja tradisional dengan penilaian kinerja 360^0 *feedback* dijelaskan dalam (tabel1).

Tabel 1.
Perbedaan Antara Penilaian Traditional Dengan Penilaian Kinerja
360^0feedback

Criteria	To provide subordinate on past performance and future potential from one perspective only	To provide feedback performance, behaviour and developmental needs from a variety of perspective
Purpose	One rater – the supervisor or manager	Multiple rates; peer; subordinate; self; supplier; skip-level reports
Source of informaion	Feedback is not anonymous	Feedback is collected by rater group- individual rating are unknows to recipients
Content of feedback	Reports on behaviour and judgments on performance based on work unit result are the typical solution	Reports on behaviour and judgments on performance based on work unit performance and development dimension
Rating Method	Ratings scale: Likert and behaviourally anchored scales combined with quantitative	Ratings scale: primary Likert scale most 360^0 process only collected data
Linkage with other HR decision	Performance appraisal often linked to pay , merit, bonuses, promotion, task assignment, transfer, training and development	Typically only use for the identification of training and development needs and the exploration the career issue

Philosophy underpinning process	Limited ownership of process: focus on solution of employee: acceptance of manager's decision authoritarian top-down orientation	Recipient ownership: focus on employee's development rater than evaluation: self-appraisal component: self-awareness tool: multi-perspective feedback: more egalitarian in focus
Context of process	Yearly event linked to pay decision in many case	Continuous process not necessary confined to one time a year
Target employees	All employee in the organization	Typically employee in managerial position

(Sumber: McCharthy dan Garavan, 2001)

STRATEGI PENGELOLAAN PENILAIAN KINERJA 360^0 *FEEDBACK* BAGI ORGANISASI

Pengukuran kinerja seharusnya mencerminkan apa yang telah dilakukan dimasa lalu, dan bukan tujuan yang harus dicapai, melainkan sarana untuk memasuki masa depan yang lebih produktif. (Schuler dan Jackson,1997) Pengelolahan penilaian kinerja 360^0 *feedback* tidak sebatas alat untuk mengevaluasi karyawan tetapi juga sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja SDM. Oleh karena itu organisasi membutuhkan strategi yang tepat sehingga penilaian kinerja dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi melalui

- **Proses** 360^0 ***feedback***

Sebagai sebuah pendekatan penilaian kinerja, 360^0 *feedback* memiliki dua tujuan yang dapat digunakan oleh organisasi yaitu: *employee development* atau *performance evaluation* (*staffing, pay, succession palnning*). McCharthy dan Gavaran, (2001) menyatakan bahwa organisasi harus memutuskan terlebih dahulu tujuan pelaksanaan sistem penilaian kinerja 360^0 *feedback*,.

Brecken, Timmerck, Flennor dan Summers (2001) menegaskan bahwa organisasi tidak akan mendapat banyak manfaat dari penilaian kinerja 360^0 *feedback*, ketika dalam pelaksanaannya melakukan kedua tujuan secara bersamaan. Penetapan tujuan sangat menentukan keseluruhan proses dan memudahkan organisasi untuk merancang penilaian kinerja 360^0 *feedback*. Selain itu Kejelasan tujuan organisasi memudahkan karyawan dalam menindaklanjuti perencanaan dan program organisasi, mengembangkan kompetensi dan kemampuan SDM.

Pada Tabel 2, dijelaskan perbedaan kedua tujuan *employee development* (*development only*) dan *performance evaluation* (*Decision Making*), dan perbedaan bentuk operasional dan tipe penggunaan yang dapat diaplikasikan dalam organisasi.

TABEL 2
360 degree Feedback Desaign Features by purpose

Design Feature	**Purpose**	
	Decision Making	**Developmant-Only**
"Owner" of the feed back	Organization	Participant
Questioner content	Core competencies	Job-specific competencies
Length of questionnare	Shorter (30-50 items)	Longer (80 -items)
Response scales	Encourage between-person comparasions	Encourage within-person ranking of skill
Ratee participantion'	Required	Voluntary
Administration schedule	As required (e.g., annual)	Ad hoc (no request)
Report format	Between-person (normative)comparision	Within-person (skill ranking) comparisions
Copy results	Participant ang supervisor	Participant only
Share results with raters?	Expected or required	Optional or discouraged
Action Plan	Required	Recommended
Typical uses	▫ Performance management ▫ Succession planning ▫ StaffingPay (e,g.,bonuses)	▫Employee development ▫Career palnning ▫Training

(*Sumber: Brecken et al. 2001*)

Tindakan penting yang harus dilakukan organisasi melalui manajemen sebaiknya adalah mengkomunikasikan strategi penilaian 360^0 *feedback* kepada pihak yang berwenang seperti stakeholders dan seluruh partisipan dalam organisasi. McCharthy dan Garavan (2001) Komunikasi ini penting karena dalam penilaian kinerja 360^0 *feedback* organisasi melibatkan berbagai pihak dalam organisasi untuk menjadi penilai, sehingga pemahaman terhadap strategi penilaian 360^0 *feedback* menyebabkan partisipan dapat memahami secara jelas, manfaat dan jebakan dari implementasi penilaian 360^0 *feedback*

▫ **Manfaat potensial dari** 360^0 ***feedback***

Sebagai sebuah pendekatan penilaian kinerja 360^0 *feedback* memberikan beberapa manfaat baik bagi organisasi maupun bagi individu didalamnya. Manfaat bagi organisasi antara lain: (Garavan, et al. 1997)

1. meningkatkan komunikasi dua arah (*two-way communication*) dan meningkatkan kesempatan karyawan untuk terlibat dalam melakukan penilaian.
2. karyawan diberi kesempatan untuk merespon dengan memberikan pendapat mereka mengenai organisasinya.

3. membantu menciptakan hubungan kerja antara organisasi dengan karyawan sehingga dapat meningkatkan efektifitas organisasi (*effective work relationship*).

Sedangkan manfaat bagi individu adalah: (Garavan, et al. 1997)

1. *Feedback* yang diterima oleh individu merupakan sumber informasi yang tidak terhingga nilainya sebab hal tersebut berasal dari berbagai sumber sehingga memberikan *feedback* yang relevan.
2. Bentuk dari *feedback* dapat meningkatkan kepercayaan, keadilan, dan menerima penilaian dari orang lain. Sehingga setiap individu dapat mengidentifikasi kelemahannya dan berusaha memperbaikinya.
3. Memiliki dampak positif bagi *manajerial performance* di mana manajer akan meningkatkan kinerja ketika ia menerima evaluasi yang rendah dari pihak lain.

Berdasarkan proses dan manfaat yang dijabarkan di atas, dapat diketahui bahwa strategi pengelolahan penilaian kinerja 360^0 *feedback* dapat membantu mengintegrasikan tujuan organisasi, individu dan juga *team work*, yang dibutuhkan untuk peningkatan efektifitas organisasi. Dalam menerapkan penilaian kinerja 360^0 *feedback* membutuhkan persyaratan minimal yang harus dibangun oleh organisasi sebagai kesiapan organisasi untuk menjamin keberhasilan penerapan penilaian kinerja tersebut. Menurut Edward dan Ewen, 1996 seperti dikutip Nurningsih (2001) Adapun persyaratan minimal yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut : kejelasan proses komunikasi, *training* untuk mendukung kelancaran informasi, partisipasi *stakeholder* terhadap *multi-source feedback*, kesiapan sarana yang *valid*, dukungan teknologi yang tepat dan proses penilaian yang jujur.

IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA 360^0 FEEDBACK DALAM MENCIPTAKAN COMPETITIVE ADVANTAGE

Dalam menerapkan sistem penilaian kinerja 360^0 *feedback*, dukungan dari semua pihak yang ada dalam organisasi menjadi faktor penting. Hasil penilaian harus di tindak lanjuti dengan memberikan umpan balik(*feedback*) yang dibutuhkan karyawan. Implementasi penilaian kinerja 360^0 *feedback* yang digunakan untuk tujuan pengambilan keputusan atau (*performance evaluation*) meliputi kebijakan: kompensasi, *intelegent decision system* dan *staffing*. Sedangkan implementasi penilaian kinerja 360^0 *feedback* untuk tujuan pengembangan (*employee develompment*) meliputi kebijakan seperti *perfomance development*, *trainning*, dan *performance coaching.*

Sedangkan menurut McCharthy dan Garavan, (2001) penilaian kinerja 360^0 *feedback* dapat diimplementasikan pada beberapa kebijakan dalam organisasi organisasi, seperti:

1. *Career development*. Hasil dari penilaian kinerja 360^0 *feedback*, dapat digunakan untuk c*areer development*, sebab *feedback* dalam penilaian kinerja 360^0 *feedback* menyediakan informasi tentang kelemahan, kekuatan dan pengembangan yang dibutuhkan. Menurut Garavan *et, al.*, 1997) *Feedback* merupakan komponen dasar untuk *learning process* bagi karyawan dan manager dapat menggunakan *feedback* untuk

mempersiapkan *development plans* untuk karyawannya. Dalam konteks untuk pengembangan (*development*) Proses *feedback* merupakan bagian yang terintegrasi dari sistem pengembangan dan pelatihan(*tranning*) yang ada dalam organisasi.

2. *Culture change*. Implementasi penilaian kinerja 360^0 *feedback* dapat digunakan sebagai memfasilitasi *organizational change*, hal ini disebabkan dengan penilaian kinerja 360^0 *feedback* dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan pentingnya mensejajarkan perilaku pemimpin, *work unit result* dan *customer expectations* dengan *core strategy* organisasi untuk menciptakan *competitiveness*.

Untuk menciptakan (c*ompetitive advantage*) keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, strategi pengelolaan kinerja SDM seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan kinerja menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam organisasi. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Melalui sistem penilaian kinerja 360^0 *feedback* ini organisasi akan dapat meminimalkan kesalahan seperti: *hallo effect*, *stereotiping*, *attributions*, *recency effect*, *central tendency errors*, *liniency error* atau *strictness error* (Nurningsih, 2002).

Dalam mengimplementasikan penilaian kinerja 360^0 *feedback* organisasi harus melakukan penyesuaian struktur organisasi, teknologi dan SDM. Kesiapan teknologi dan perilaku SDM dalam menciptakan keterbukaan mengembangkan kominukasi secara kontinyu dan mau melakukan perubahan untuk kebaikan adalah modal penting untuk menghasilkan penilaian kinerja 360^0 *feedback* yang dapat meningkatkan *competitive advantage* organisasi.

Penyesuaian struktur organisasi dalam mengimplementasikan penilaian kinerja 360^0 *feedback* adalah berbentuk *flatter* atau non hirarkis karena dengan struktur organisasi yang demikian *span of control* yang ada dalam organisasi semakin luas dan tidak hanya terpusat pada satu atasan, sehingga memberikan kesempatan pada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Setiap organisasi sangat berpeluang untuk menerapkan sistem penilaian kinerja 360^0 *feedback*, namun hanya organisasi berhasil meningkatkan efisiensi dan efektifitas yang memiliki keunggulan kompetitif.

KESIMPULAN

SDM yang berkualitas merupakan sumber keunggulan kompetitif *competitive advantage* untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan penilaian kinerja 360^0 *feedback* akan memudahkan organisasi dalam melakukan evaluasi untuk mengetahui efisiensi, efektivitas dan produktivitas SDM dalam organisasi. Penilaian kinerja 360^0 *feedback* adalah pendekatan yang mempercayakan penilaiannya dari berbagai sumber sehingga hasilnya lebih akurat dan obyektif. Untuk mengimplementasikan penilaian kinerja 360^0 *feedback* organisasi harus melakukan beberapa penyesuaian teknologi, SDM dan struktur organisasi sehingga hasil penilaian dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Selain dalam mengimplementasikan penilaian kinerja 360^0 *feedback*,

organisasi harus diarahkan sebagai strategi fungsional sehingga SDM yang berkualitas dapat menciptakan keunggulan kompetitf bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Antonioni, David. 1996. Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamic*. Autum pp. 24 – 38

Brecken, D W., Timmerck C W., Flennor J W., & Summers L. 2001. 360 Feedback Form Another Angle. *Human Resource Management, Spring*. Vol. 40 No. 1. pp. 3 -20

Dharma, Surya. 2001. *Perilaku Penyelia Dan Pengaruh Organisasional Dalam Penilaian Kinerja*. *USAHAWAN* No.06 TH.XXX

Dreher, G. F., & Dougherty, Thomas. W. 2001, "*Human Resource Strategy a Behavioral Perpectivetor the General Manager*" International Edition McGraw-Hill Irwin. Singapore.

Grote, Dick. 1996. "*The Complete Guide to Performance Appraisal*", Amacom, American Management Association, New York.

Gavaran, Thomas N., Morley, M., & Flynn, M. 1997. 360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development. *Journal Of Management Development* Vol. 16. No.2. pp. 134-147

Harrington, H. James. 1998. *Performance Improvement: Was W. Edwards Deming Wrong?. The TQM Magazine* vol.10, No.4. pp. 230-237

Longenecker, C. O., Gioia, D. A, & Sims, H. P. 1987. Behind The Mask: The Politics Of Employee Appraisal, *The Academiy Of Management EXECUTIVE*, vol.1, no. 3 pp 183- 193

Lako, Andreas., & Sumaryati, Anna. 2002 . *Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*, *USAHAWAN* No.10. TH.XXXI

Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

McCharthy, Alma M., & Garavan, N. T. 2001 "360^0 Feedback Process: Performance, Improvement And Employea Career Development", *Journal Of Eropa Industrial Training* Vol.25 No. 01 pp: 5 -32

Mondy, R. Wayne., Neo, Robert M., & Premeaux, Shane R. 1996. " *Human Resource Management* " seven edition. The Mc Graw Hill Companies, Inc.

Nurningsih, Kartika. 2002. *Menciptakan Keunggulan Kompetitif Melalui Penilaian Kinerja 360^0 Feedback: Strategi Dan Tantangan Bagi Perusahaan*. *USAHAWAN* No.05. TH.XXXI

Ulrich, D.1998 New *Mandate For Human Resources, Harvard Business Review* Januari-Februari, pp.124-134

Soetjipto, B. W. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia Sebuah Tinjauan Komprehensif* . *USAHAWAN* No. 12 TH. XXX

Schuler, Randall S., & Susan E. Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.