

# Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja

Arini Widyowati  
Fakultas Psikologi  
Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

**Abstract :** Performance appraisal is a crucial aspect to effective human resource management. However there were evidences that current processes was not very effective. Employees will accept the appraisal system if they perceive that the procedure on appraisal system is fair. This study reports the experience with relatively new appraisal system. The system 360 degree performance appraisal, utilizes ratings from peers, supervisor, and employee. This experiment used 26 of collage students from one of university in Yogyakarta as subjects that divided randomly in to experiment group and control group. Perceive of procedural fairness scale was used to measure perceive of performance appraisal procedural fairness. Result supported the hypotheses that 360 degree performance appraisal was effective to increase perceive of performance appraisal procedural fairness ( $F=89,229$ ;  $p= 0,000$ ) and gave 78,8 % to perceive of performance appraisal procedural fairness. The result also indicate that there was a significant deference between experiment group and control group after the intervention was given to experiment group ( $F=18,416$ ;  $p=0,000$ ). Perceive of performance appraisal procedural fairness on experiment group significantly increased after 360 degree performance appraisal simulation was given ( $F=91,460$ ;  $p=0,000$ ).

*Keywords: 360 degree performance appraisal, procedural fairness.*

**Abstrak:** Penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam menejemen sumber daya manusia yang efektif. Akan tetapi beberapa fakta menunjukkan penilaian kinerja sering kali gagal dalam pelaksanaannya. Karyawan akan menerima sistem penilaian jika prosedur penilaian kinerja yang berlaku dianggap adil. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas sistem penilaian kinerja yang relatif baru yaitu penilaian kinerja 360 derajat, penilaian kinerja yang melibatkan rekan kerja, atasan bawahan dan diri sendiri sebagai penilai. Subjek penelitian berjumlah 26 orang mahasiswa di salah satu perguruan tinggi di Yogyakarta yang dibagi secara acak menjadi 2 kelompok yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja diukur dengan menggunakan skala persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian. Hasil analisis data dengan *Anava repeated measure* menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja 360 derajat efektif terhadap peningkatan persepsi positif pada keadilan prosedural penilaian kinerja ( $F=89,229$ ;  $p= 0,000$ ) dan memberikan sumbangan efektif sebesar 78,8 % pada persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja. Hasil analisis juga menunjukkan ada perbedaan yang signifikan pada persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol setelah diberi perlakuan ( $F=.18,416$ ;  $p=0,000$ ). Kelompok eksperimen menunjukkan peningkatan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja yang sangat signifikan setelah diberi perlakuan simulasi penilaian kinerja 360 derajat ( $F=91,460$ ;  $p=0,000$ ).

Kata kunci : penilaian kinerja 360 derajat, keadilan prosedural.

## Pendahuluan

Penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen kinerja. Sistem penilaian kinerja akan menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan strategik organisasi, menghasilkan informasi yang valid dan berguna untuk keputusan administratif karyawan seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem *reward* dan *punishment* (Cascio 1998), memberikan umpan balik yang membangun pada karyawan (Bernadin & Russel, 1998, Noe, dkk, 2003) dan keputusan-keputusan lain yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Erdoga, Kraimer & Liden. 2001).

Proses penilaian kinerja sering kali dirasa tidak efektif (deLeon & Ewen, 1997). Sebagian besar karyawan merasa tidak nyaman dan tidak puas dengan proses penilaian kinerja (Kreitner & Kinicki, 2001). Terdapat alasan filosofis dan empiris tentang validitas dan keadilan penilaian kinerja yang mempengaruhi akurasi dan bias dalam penilaian (Bernadin & Russell, 1978, Riyono, 2001). Menurut DeNisi dan Williams (1998) penilaian dari *rater* sering kali mengalami bias oleh sifat kognitif dan motivasional. Penelitian tentang penilaian kinerja akhir-akhir ini mulai memfokuskan pada masalah keadilan karena penilaian kinerja pada beberapa posisi tidak mampu mengukur secara objektif, ada keterbatasan kemampuan kognitif penilai maupun belum adanya kesepakatan tentang standar kinerja yang baik (Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992, deLeon & Ewen, 1997).

Tziner, Joanis & Murphy (2000) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas penilaian kinerja adalah adanya penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian yang berlaku. Penilaian kinerja biasanya berhubungan dengan masalah penghargaan dan promosi sehingga penilaian kinerja yang dirasa tidak adil akan berpengaruh terhadap stabilitas karir karyawan (Yamaguchi, 2005). Ketidakpuasan karyawan terhadap sistem penilaian berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, dan kecenderungan *turn over* yang tinggi (Paré & Tremblay, 2004).

Menurut Faturochman (2002) penilaian individu terhadap keadilan tidak terlepas dari proses psikologi yang banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif yang dapat menimbulkan bias. Faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi penilaian antara lain, keterlibatan ego, memori, aksestabilitas informasi, norma internal, harapan, *mood* dan kepuasan hidup (Faturochman, 2002).

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi atau alokasi sumber daya atau hasil (Thibout & Walker, 1978). Menurut Leventhal (dalam Faturochman, 2002, Colquitt, 2001, Colquitt, dkk, 2001) suatu prosedur dapat dikatakan adil apabila mengandung enam aturan pokok yaitu konsisten, baik dari orang dan waktu, minimal bias, informasi yang dibutuhkan untuk menentukan penilaian keadilan akurat dan mendasarkan pada fakta, mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul, ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan dan didasarkan pada standar etika dan moral.

Keadilan prosedural mempengaruhi individu dalam bersikap dan berperilaku (Rahim, Mayner & Shapiro, 2000). Menurut Model Kepentingan (*self interest*) yang diajukan oleh Thibout dan Walker (1978) individu sering berupaya untuk memaksimalkan kepentingan pribadinya ketika berinteraksi dengan orang lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Hal tersebut membuat individu yang terlibat dalam proses sosial berusaha untuk mengontrolnya baik kontrol keputusan (*decision control*) maupun kontrol proses (*process control*).

Model nilai kelompok yang dikemukakan oleh Lind & Tyler (1988) lebih menekankan keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan pada aspek psikologis. Menurut Lind & Tyler (1988) keadilan prosedural model ini, pada intinya adalah kesesuaian antara nilai-nilai kelompok dengan prosedur kelompok. Bila keadaan ini tercipta, didalam keadilan prosedural tercakup unsur kepatuhan terhadap prosedur. Orang bereaksi pada keadilan prosedural seringkali menggambarkan kombinasi baik kepentingan pribadi dan nilai kelompok (Lind dan Tyler, 1988).

Penilaian kinerja atau evaluasi kinerja memiliki peran yang luas dalam manajemen sumber daya manusia (Daley, 1995, deLeon & Ewen, 1997). Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil kerja karyawan (Cascio, 1998). Krietner dan Kinicki (2001) menyatakan ada empat komponen yang terlibat dalam proses penilaian kinerja yaitu penilai, yang dinilai, metode penilaian dan hasil.

Menurut (Cumming dan Worley, 2005) ada lima elemen penting dalam penilaian kinerja, yaitu tujuan penilaian, penilai, peran karyawan yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian. Pendekatan baru dalam penilaian kinerja lebih menekankan keterlibatan pada proses penilaian yang berlangsung. Pada pendekatan ini kinerja seorang karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja, orang lain (konsumen) dan oleh diri sendiri. Pada sistem ini karyawan lebih aktif, menekankan penilaian kinerja baik pengukuran yang objektif maupun subjektif. Dari segi waktu penilaian, pendekatan ini lebih menekankan pada peningkatan frekuensi umpan balik, dan lebih memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengontrol pekerjaannya sendiri.

Sistem penilaian kinerja yang efektif mengandung dua sistem dasar yang saling berhubungan yaitu evaluasi dan umpan balik. Umpan balik merupakan proses kompleks yang melibatkan kerja kognitif berupa persepsi dan evaluasi kognitif. Sebagaimana diilustrasikan dalam gambar.1, proses ini melibatkan tiga aspek, pertama sumber umpan balik, dapat berupa diri sendiri, tugas atau orang lain. Kedua yaitu penerima, aspek ini dipengaruhi oleh karakteristik penerima dan persepsi penerima terhadap umpan balik, evaluasi kognitif penerima. Ketiga, aspek perilaku hasil dari pemberian umpan balik (Kreitner & Kinicki, 2001).

Sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Vroom sebagaimana diilustrasikan pada gambar.2, motivasi dipengaruhi oleh harapan individu bahwa suatu usaha pada tingkat tertentu akan menghasilkan tujuan perilaku yang diharapkan atau *expectancy*, persepsi karyawan akan hasil yang diperoleh dari kinerja yang telah dilakukan atau *instrumentality* dan *value* yang diterima dari hasil kerjanya yang disebut *valence* (dalam Kreitner dan Kinicki, 2001). Individu akan termotivasi jika *valence* sesuai dengan *expectancy* yang diharapkan. Dalam penilaian

kinerja, ketika individu mempersepsi bahwa sistem dan proses penilaian kinerja adil, menjadi *instrumentally* untuk mencapai *valence* berupa *reward* atau penghargaan lain yang sesuai dengan harapan. Penilaian kinerja akan diterima karyawan dan memotivasinya pada kinerja yang lebih baik.

Salah satu bentuk pendekatan dalam penilaian kinerja yaitu penilaian kinerja 360 derajat (Cumming & Worley, 2005). Penilaian kinerja 360 derajat yaitu instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja karyawan berdasarkan evaluasi dari dua atau lebih sumber, seperti manajer, rekan kerja atau bawahan (Beehr dkk, 2001) bahkan melibatkan pihak luar seperti pelanggan (Bernadin & Russell, 1998, Kreitner & Kinicki, 2001).

Beberapa keuntungan dari sistem penilaian kinerja 360 derajat yaitu informasi yang diperoleh tentang karyawan lebih akurat dan komprehensif (Bernadin & Russel, 1998, Kreitner & Kinicki, 2001, Rynes, Gerhart & Park, 2005), organisasi menjadi lebih datar dan lebih efisien (Bernadin & Russel, 1998, Kreitner & Kinicki, 2001, Rynes, Gerhart & Park 2005), meningkatkan kepercayaan, kerjasama dan komunikasi antara partisipan dengan yang dinilai serta partisipasi manajemen dan pemberdayaan karyawan (Nowack, 2005), dinilai lebih adil, berpotensi untuk pengembangan dan penetapan tujuan, dapat diandalkan dan dipercaya (Bernadin & Russel, 1998, Rynes dkk, 2005).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja yang adil dapat ditingkatkan dengan penilaian kinerja 360 derajat karena sistem ini dipandang sejalan dengan aturan pokok dalam prosedur yang dikatakan adil yaitu pertama, penilaian kinerja yang konsisten diterapkan pada semua karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Kedua, mampu meminimalkan bias. Ketiga, informasi yang didapatkan lebih akurat (Saucier, 2004, Kreitner & Kinicki 2001). Keempat melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Kelima dapat diperbaiki. Keenam apabila prosedur yang dijalankan sejalan dan dipandang sebagai hal yang penting dan etis

Penelitian ini akan menguji secara empiris efektivitas sistem penilaian kinerja 360 derajat untuk meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: Ada perbedaan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol, sebelum dan sesudah penilaian kinerja 360 derajat. Penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja.

## Metode Penelitian

Subjek penelitian terdiri atas subjek kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Subjek adalah mahasiswa S1 UGM yang berusia antara 20 – 25 tahun, terdiri atas 20 laki-laki dan 6 perempuan. Semua subjek pernah bekerja disuatu organisasi baik karena memenuhi tugas pendidikan seperti praktek kerja lapangan atau bekerja atas inisiatif sendiri selama kurang lebih enam bulan dan pernah mengalami proses penilaian kinerja.

Penelitian ini menggunakan skala persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja dan modul sistem penilaian kinerja 360 derajat. Skala persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja merupakan pengukuran tentang adanya pengaruh baik sebelum maupun sesudah perlakuan diberikan. Modul sistem penilaian kinerja digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan simulasi penilaian kinerja 360 derajat.

Kelompok eksperimen diberi manipulasi berupa simulasi penilaian kinerja 360 derajat dan kelompok kontrol diberi plasebo berupa diskusi. *Pretest* diberikan satu bulan sebelum simulasi dilakukan, dan *posttest* diberikan satu minggu setelah simulasi dilakukan pada kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen diberikan perlakuan berupa simulasi penilaian kinerja 360 derajat. Kelompok kontrol diberi *leaderless group discussion* (LGD) sebagai plasebo. Kelompok kontrol diberi skala persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja sebelum diberi plasebo sebagai *pretest* dan satu minggu setelah plasebo sebagai *posttest*.

Pengukuran tentang persepsi keadilan prosedural dilakukan dengan menggunakan 18 item pertanyaan yang dimodifikasi dari Skala Keadilan Prosedural oleh Colquitt (2001). Berdasarkan hasil uji validitas internal skala persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja diperoleh 18 item dengan koefisien korelasi antara 0,3670 hingga 0,7831 dan koefisien reliabilitas a 0,906.

## Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis data *pretest* uji t sebesar 0,269,  $p = 0,790$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti bahwa berdasar skor *pretest* tidak ada perbedaan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hal tersebut berarti bahwa kelompok eksperimen dan kelompok kontrol berada dalam kondisi yang sama pada saat diberikan *pretest*.

Hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* didapatkan bahwa variabel persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja pada saat *pretest* dan *posttest* baik kelompok eksperimen maupun kelompok memiliki distribusi normal. Hasil uji *Levene's test* menunjukkan bahwa data persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja baik *pretest* maupun *posttest* memiliki varian yang homogen.

Berdasarkan hasil perhitungan skor persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol menunjukkan bahwa *mean pretest* pada kelompok eksperimen sebesar ( $M = 57,77$ ) sedangkan *mean pretest* pada kelompok kontrol sebesar ( $M = 57,38$ ). Setelah diberi perlakuan, terjadi peningkatan *mean posttest* pada kelompok eksperimen sebesar ( $M = 70,23$ ) dan pada kelompok kontrol sebesar ( $M = 57,46$ ).

Berdasarkan hasil uji analisis data melalui *Tests of Within-Subjects Effects* didapatkan bahwa terdapat interaksi yang signifikan antara kelompok dan perubahan skor persepsi dengan  $F = 89,229$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ . Hal ini berarti terjadi perubahan skor *pretest* dan *posttest* yang berbeda antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol. Secara detail perubahan skor persepsi yang signifikan ditunjukkan oleh nilai  $F = 91,460$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$ , sehingga peningkatan yang terjadi pada kelompok eksperimen tersebut signifikan. Nilai *partial eta squared* sebesar 0,788 berarti penilaian kinerja 360 derajat memberikan sumbangan efektif

sebesar 78,8 % pada persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol

Hasil uji analisis test of *Between Subject Effects* didapatkan nilai  $F=18,416$ ;  $p=0,000$  ( $p>0,05$ ). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa ada perbedaan persepsi antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol. Dari hasil deskriptif statistik menunjukkan bahwa kelompok eksperimen memiliki skor persepsi yang lebih tinggi dibandingkan kelompok kontrol.

Hasil uji *pretest* dan *posttest* pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol menggunakan *paired sample t tes*, diketahui bahwa semua aspek secara signifikan mengalami peningkatan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja. Aspek akurasi memberikan sumbangan sebesar 62,9 %, sedangkan aspek bias memberikan sumbangan terkecil dengan 25,6 % pada peningkatan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja

Hasil analisis dengan ANAVA *repeated measure* mendukung hipotesis bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam persepsi keadilan prosedural penilaian kinerja antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol setelah diberi perlakuan. Kelompok eksperimen menunjukkan peningkatan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja yang signifikan setelah diberi perlakuan simulasi penilaian kinerja 360 derajat. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa model penilaian kinerja 360 derajat memberikan sumbangan efektif sebesar 78,8 % pada persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja. Artinya penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja.

Dalam penilaian kinerja 360 derajat, hasil penilaian individu didapatkan dari beberapa sumber, yaitu atasan (ketua), rekan kerja dalam kelompok maupun diluar kelompok, bawahan dan diri sendiri. Menurut Mount dkk (dalam Rynes, Gerhart & Park, 2005) sistem ini dinilai mampu meningkatkan reliabilitas dan validitas hasil daripada penilaian yang hanya dilakukan oleh seorang supervisor karena melibatkan beberapa sumber penilai.

Berkaitan dengan aspek bias dalam penilaian dari data hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh 13 subjek terhadap subjek lain maupun diri sendiri menunjukkan bahwa ada kecenderungan subjek untuk memberikan penilaian yang tinggi pada diri sendiri dan menunjukkan bahwa subjektifitas orang terhadap diri sendiri cukup tinggi. Beberapa cara telah dilakukan oleh peneliti untuk mengurangi subjektifitas penilaian sebagaimana diuraikan di depan, antara lain dengan tidak disertakannya penilaian oleh diri sendiri dalam perhitungan, alat penilaian kinerja yang menggunakan model rating dengan indikator perilaku yang jelas pada tiap rating dan pelatihan mengenai *rating effects*.

Dalam penilaian kinerja 360 derajat aspek konsistensi tampak pada pelaksanaan prosedur penilaian termasuk didalamnya standar dan kriteria penilaian yang diterapkan sama pada semua anggota kelompok. Aspek dapat diperbaiki tampak pada kesempatan yang dimiliki oleh setiap anggota untuk menyampaikan rasa keberatan atau sikap mengenai proses maupun hasil penilaian kinerja yang dirasa tidak sesuai. Aspek etik dalam penilaian kinerja 360 derajat nampak pada proses penilaian kinerja yang dilakukan secara tertutup. Kerahasiaan penilaian dan data terjaga karena setiap orang tidak mengetahui siapa yang menilai dirinya dan data – data hasil penilaian kinerja dikumpulkan dan diolah oleh konsultan eksternal dan komunikasi dua arah secara

tertutup pada saat komunikasi hasil penilaian. Aspek representatif nampak pada pelibatan setiap anggota pada keseluruhan proses, dari penentuan *draft* kompetensi, melakukan penilaian hingga penentuan besarnya *reward*. Dalam simulasi penilaian kinerja 360 derajat ini juga diberikan *reward* sebagai suatu bentuk penghargaan pada individu yang memenuhi kriteria baik sekali dalam penilaian.

Sistem penilaian kinerja yang efektif mengandung dua sistem dasar yang saling berhubungan yaitu evaluasi dan umpan balik. Sebagaimana diilustrasikan pada gambar 3, penilaian kinerja 360 derajat mengakomodasi proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja yang dialami individu karena dapat menghasilkan data hasil penilaian kinerja yang lebih lengkap dan akurat, mempertimbangkan kredibilitas sumber penilai karena melibatkan penilai yang familiar dengan tugas individu yang dinilai, adil karena mampu meminimalkan bias dalam penilaian, memenuhi harapan akan prestasi dan penghargaan karena memberikan *reward* bagi individu yang berprestasi serta penerapan standar perilaku yang dijadikan acuan dalam penilaian kinerja yang diterapkan secara konsisten, hal tersebut dapat mempengaruhi persepsi positif individu terhadap penilaian kinerja sehingga mampu menghasilkan perilaku kerja yang positif pula.

Sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Vroom individu akan termotivasi jika *valence* sesuai dengan *expectancy* yang diharapkan. Dalam penilaian kinerja, ketika individu mempersepsi bahwa sistem dan proses penilaian kinerja adil, menjadi *instrumentally* untuk mencapai *valence* berupa *reward* atau penghargaan lain yang sesuai dengan harapan.

## Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan diskusi menunjukkan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara sebelum dan sesudah dilakukan penilaian kinerja 360 derajat. Kelompok eksperimen menunjukkan peningkatan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja setelah diberi perlakuan simulasi penilaian kinerja 360 derajat. Penilaian kinerja 360 derajat memberikan sumbangan efektif sebesar 78,8 %. Semua aspek mengalami peningkatan persepsi secara signifikan. Aspek akurasi merupakan aspek yang memberikan sumbangan paling besar dan aspek bias dalam penilain memberikan sumbangan terkecil dengan pada peningkatan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja.

## Pustaka Acuan

- Beehr, T.A., Ivanitskaya, L., Hansen, C.P., Erofeev, D., & Gudanowski, D.M. (2001). Evaluation of 360 degree Feedback Ratings: Relationship with each other and with Performance and Selection Predictors. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 775 – 784
- Bernadin, J. & Rousell. (1998). *Human Resource Management Second Edition*. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cascio, F.W. (1998). *Applied Psychology in Human Resources Management Fifth Edition*. USA : Prantice-Hall, Inc.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cummings T.G, & Worley C.G. (2001). *Organization Development and Change*. Ohio : South Western College Publishing.
- Daley, D. (1995). An Examination Of The MBO/Performance Standards Approach To Employee Evaluation: Attitudes Toward Performance Appraisal In IOWA. *Review Of Public Personnel Administration*. 6(1), 11-28
- DeNisi, A.S. & William, K.J. (1998). Cognitive Approach to Performance Appraisal in G. Ferris and K. Rowland. *Research in Personel and Human Resources Management*, 6, 109-155
- DeLeon, L., & Ewen, J.A. (1997). Multi-Source Performance Appraisals: Employee Perceptions of Fairness. *Review of Public Personnel Administration*, 17, 22 – 36
- Erdogan, B., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). Procedural Justice A Two Dimensional Construct An Examination In The Performance Apraisal Context. *The Journal Of Applied behavioral Science*. 37(2), 205 – 222.
- Faturochman. (2002). *Keadilan: Perspektif Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Kreitner,R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior Fifth Edition*. New York : Mc Grow-Hill Company, Inc.
- Lind E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York : Planum.
- Noe, R. Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2003). *Human Resouces Management Gaining a Competitive Advantege Fourth Edition*. New York : Mc Grow-Hill/Irwin.
- Nowack, K.M. (2005). Longitudinal Evaluation of a 360 degree Feedback Program: Implication for Best Practices. *Paper Presented at 20<sup>th</sup> Annual Conference of The Society of Industrial and Organizational Psychology*.
- Pare, G., & Tremblay, M. (2004). The Impact of Human Resources Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors and Turnover Intentions. *Social Justice Research*, 17, 3 – 21.
- Rahim, M.A., Mayner, N.C., & Shapiro, D.L. (2000). Do Justice Perception Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisor? What Justice Percetion Precisely. *The International Journal Of Conflict Management*. 11(1), 9-31.

- Reynes, S.L., Gerhart, B., & Park, L. (2005). Personel Psychology: Performance Evaluation and Pay For Performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571 – 601.
- Riyono, B. (2001). *Isu-Isu Kontemporer dalam Psikologi Industri dan Organisasi*. Yogyakarta : Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM.
- Saucier, S.D.,(2004). **360-degree Feedback Systems**. *Englewood*, 4 (9), 40-43.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K.R. (2000). A Comparison Of Three Methods Of Performance Appraisal With Regard To Goal Properties, Goal Perception & Ratee Satisfaction. *Journal Of Group & Organization Management*. 25 (2), 175 – 190
- Yamaguchi, I. (2005). Interpersonal Communication Tactics And Procedural Justice For Uncertainly Management Of Japanese Workers. *Journal Of Business Communication*, 42(2), 168-1943).