



Analisis Kinerja Pegawai Dengan Metode 360 Degree Feedback Pada Dinas Pendidikan DKI Jakarta

Lince br Sembiring*, Irwin Ananta Vidada

Universitas Bina Sarana Informatika

Abstrak: Penelitian ini membahas tentang penilaian kinerja karyawan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi. Dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback. Metode ini bekerja dengan cara mengumpulkan penilaian yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang berinteraksi secara langsung seperti atasan, rekan kerja, dan diri mereka sendiri. Singkatnya, pendekatan ini hanya berusaha mengumpulkan informasi dari berbagai sumber yang ada di tempat kerja. Dengan menguji 5 kriteria penilaian 360 Degree Feedback jika diterapkan di Dinas Pendidikan DKI Jakarta. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja keenam pegawai mendapatkan hasil akhir "Baik" dengan nilai tertinggi 8,6 untuk Pegawai 1. mereka mendapatkan evaluasi berupa "pemberian bonus dan pelatihan" atas kinerjanya.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Metode 360 Degree Feedback

DOI: <https://doi.org/10.53697/emba.v5i2.2945>

*Correspondence: Lince br Sembiring

Email: 64211580@bsi.ac.id

Received: 22-10-2025

Accepted: 10-11-2025

Published: 19-12-2025



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Abstract: This Research discusses employee performance appraisal to improve organizational success. By using the 360 Degree Feedback method. This method works by collecting assessments related to the performance of directly interacting employees such as superiors, coworkers, and themselves. In short, this approach only seeks to gather information from various sources in the workplace. By testing the 5 criteria for 360 Degree Feedback assessment when applied at the DKI Jakarta Education Office. The results obtained in this study show that the performance appraisal of the six employees got the final result of "Good" with the highest score of 8.6 for Employees I. They get an evaluation in the form of "giving bonuses and training" for their performance.

Keywords: Performance Appraisal, 360 Degree Feedback Method

Pendahuluan

Seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, inovasi seperti kecerdasan buatan dan teknologi canggih lainnya terus berkembang dan membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan dan industri. Perusahaan atau organisasi juga harus beradaptasi untuk dapat mengoptimalkan produktivitas kinerjanya. Maka dalam hal ini Perusahaan dapat melakukannya dengan berbagai cara, salah satunya melalui peningkatan Sumber Daya Manusia melalui karyawannya. Dengan demikian, jika karyawan mampu menyelesaikan tugasnya secara optimal, maka akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan seperti efisiensi, daya saing, serta visi dan misi perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka akan menghambat operasional Perusahaan, bahkan berujung pada kerugian finansial.

Salah satu Upaya Perusahaan atau Organisasi dalam meningkatkan kualitas SDM atau pegawainya adalah dengan menerapkan sistem penilaian kinerja yang efektif dan akurat. Menurut Rivai, penilaian kinerja pegawai apabila dilakukan dengan benar maka akan menguntungkan pihak Perusahaan, sebab adanya kejelasan bahwa Upaya-upaya pegawai dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan (Busro, 2018).

Untuk mengukur kinerja karyawan, perusahaan atau organisasi perlu menganalisa pencapaian individu dan kelompok kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi dasar untuk perbaikan dan pengembangan, serta memberikan dukungan yang dibutuhkan dalam upaya meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawannya. Hasil evaluasi tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan seperti bonus, kenaikan gaji, dan promosi kepada karyawan yang berprestasi.

Tinjauan Pustaka Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan Menurut Afandi dalam (Maryadi & Misrania, 2023) kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian kerja yang telah diperoleh individu atau kelompok di sebuah Perusahaan secara sah, tanpa melanggar hukum, tetap menjunjung tinggi dan etika sejalan dengan otoritas dan fungsi masing-masing pegawai dalam upaya mencapai sasaran organisasi.

Menurut Jamaludin & Azizi kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat mutu dan kapasitas yang telah dicapai seorang karyawan selama menjalankan kewajiban atau tugas yang diberikan kepadanya (Widiyasari & Padmanty, 2023).

Penilaian Kinerja

Menurut Handoko, penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi melakukan evaluasi atau penilaian kinerja karyawan. Proses ini bertujuan untuk memperbaiki pengambilan Keputusan di bidang personalia atau SDM serta memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai pelaksanaan tugas mereka. Dengan kata lain, penilaian kerja merupakan rangkaian langkah yang diambil untuk menilai hasil kerja karyawan secara menyeluruh (Yusuf & Maliki, 2020).

Henry Simamora mengemukakan bahwa evaluasi kinerja adalah sebagai prosedur yang digunakan perusahaan untuk menilai seberapa baik setiap karyawan melakukan tugasnya (Saputra & Rahmat, 2024).

Metode 360 Degree Feedback

Metode *360 Degree Feedback* atau 360 umpan balik pertama kali diperkenalkan oleh peneliti bernama David W. Bracken dan Allan Church pada tahun 1990-an. Dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja dan kemampuan individu. metode ini dibuat secara sistematis berdasarkan data kinerja perorangan maupun kelompok yang dikumpulkan dari pemangku kepentingan. Data tersebut bersumber pada

informasi yang diperoleh dari orang yang menerima laporan darinya, atasan langsung, rekan kerja, dan para pelanggan eksternal ataupun internal mereka (Yusron, 2021).

Dengan penilaian dari perspektif bawahan maka akan membantu melihat bagaimana efektivitas karyawan sebagai seorang pemimpin. Dari penilaian rekan sejawat yang sering bekerja berdampingan dapat membantu melihat sisi kerja sama tim yang mungkin tidak terlihat oleh pimpinan. Dari diri sendiri maka akan mengevaluasi kesadaran diri tentang kinerjanya. Dengan begitu, Perusahaan dapat memakai teknik ini untuk memulai analisis internal, guna memahami penyebab masalah tersebut. Setelah mengidentifikasi seberapa positif kerja karyawan tersebut, maka perusahaan dapat menerapkan berbagai program pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawannya meningkatkan pekerjaan mereka serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Namun, tentunya beberapa kelemahan juga ada seperti biaya implementasi yang tinggi dan risiko resistensi dari karyawan. Ketika tidak dilakukan dengan hati-hati, hal ini dapat menimbulkan masalah baru yang lebih lengkap (Susita & Busharmaidi, 2024).

Tujuan Dan Manfaat Metode 360 Degree Feedback

Menurut (Sankari et al., 2024) tujuan karyawan yang dievaluasi secara teratur menggunakan metode *360 degree feedback* lebih siap untuk mengambil peran kepemimpinan. Karyawan mengalami peningkatan kesadaran diri dengan menerima umpan balik dan kritik yang membangun. Metode ini juga sangat bermanfaat dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menunjukkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan pribadi dan profesional.

Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif non statistik, yaitu desain penelitian yang penarikan kesimpulannya tanpa menggunakan Teknik statistik. Metode *360 Degree Feedback* digunakan dalam penelitian ini. Pengukuran yang diteliti terhadap objek variabel diperlukan untuk masalah penelitian agar dapat menghasilkan hasil yang diterapkan pada situasi, Lokasi, ataupun waktu.

Metode *360 Degree Feedback* adalah pendekatan penilaian kinerja yang komprehensif, mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber seperti atasan, diri sendiri, rekan kerja maupun bawahan. Pendekatan ini memberikan perspektif menyeluruh tentang kinerja individu dalam organisasi (Azizah, 2021).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan riset di Dinas Pendidikan DKI Jakarta yang berlokasi di Kuningan, Jakarta Selatan.

Populasi dan Sampel

Populasi

Total populasi pada penelitian ini adalah 6 Pegawai. Karena pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh maka seluruh populasi dijadikan sampel.

Sampel

Teknik sampel yang digunakan adalah *Sampling Jenuh*. *Sampling Jenuh* digunakan karena jumlah pegawai pada Bidang SMA Dinas Pendidikan DKI Jakarta berjumlah sebanyak 6 pegawai.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Sampling Jenuh*.

Penentuan Jumlah Sampel

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sugiyono (2023) *Sampling Jenuh* adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel jenuh merupakan Teknik yang diterapkan pada penelitian ini. dimana, semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

Proses Perhitungan Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini metode *360 Degree Feedback* digunakan untuk mendapatkan hasil pendapat dari salah satu rekan satu Tingkat, Atasan dan diri sendiri. Hasil Analisa evaluasi ini dapat digunakan sebagai umpan balik dalam mengambil Keputusan bagi Organisasi (Dewi et al., 2024).

Dalam pelaksanaannya penilaian *360 Degree Feedback* dilakukan secara anonim sehingga penilai dapat lebih leluasa dan tidak memihak dalam memberikan penilaian (Warella et al., 2021).

Bobot kriteria setiap penilai yakni atasan, rekan kerja, dan diri sendiri dapat diatur sesuai dengan kebutuhan organisasi, misalnya dengan mempertimbangkan Tingkat interaksi, jenis pekerjaan, dan pengaruh masing-masing penilai terhadap kinerja yang dinilai (Sinollah, 2025).

Dalam (FATHORONI et al., 2020) terdapat dua Rumus perhitungan dalam metode *360 Degree Feedback* Untuk proses Perhitungan penilaian menggunakan rumus berikut:

$$TA_{\text{penilai}_i} = \sum_{j=1}^m \left[\sum_{k=1}^n \left(\left(\frac{\text{Total Subkriteria}_{ik}}{\text{Jumlah Subkriteria}_{ik} \times m} \right) \times \text{bobot}_{ik} \right) \right] \times \text{bobot}_{\text{penilai}_i}$$

Keterangan:

TA Penilai (i) = Total nilai Kriteria dari subkriteria ke-i

Total Subkriteria (ik) = Total Subkriteria dari penilai ke-i pada kriteria ke-k

Jumlah Subkriteria(ik)= Jumlah subkriteria dari penilai ke-i pada kriteria ke-k

Bobot (ik)= Tingkat kepentingan kriteria pada kriteria ke-k

Bobot Penilaian (i)= Tingkat kepentingan penilai pada penilai ke-i

i=1,2,3... n;n = jumlah penilai

j= 1,2,3...m;m = jumlah bobot penilai

k = 1,2,3...n;n = jumlah kriteria

untuk hasil akhir penilaian digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Akhir Penilaian} = \sum_{i=1}^n TA \text{ Penilai}_i$$

Kriteria Hasil Evaluasi Penilaian 360 Degree Feedback

Tabel 1. Kriteria Hasil Evaluasi

Nilai Evaluasi	Hasil Evaluasi (Kinerja)	Opsi Evaluasi
9,5-10	Sangat Baik	Promosi, Penghargaan Pemberian Bonus
7,5-9,1	Baik	Pemberian Bonus Pelatihan
5,6-7,4	Sedang	Pendidikan Pelatihan
3,6-5,5	Buruk	Pengarahan/Peringatan Pelatihan, mutasi
0-3,5	Sangat Buruk	Demosi

Sumber: (Dewi et al., 2024)

Menentukan Bobot setiap Penilai

Tabel 2. Bobot Kriteria dari Atasan

No	Kriteria	Subkriteria	Bobot %
1	Kuantitas	Kecepatan Pegawai	10
		Kemampuan	10
		Kerapihan	10
2	Kualitas	Ketelitian	10
		Kesesuaian	10
3	Kerja Sama	Jalinan Kerja sama	10
		Kekompakan	10
4	Tanggung Jawab	kesadaran	10
		Kewajiban Pegawai	10
5	Inisiatif	Kemandirian Pegawai	10

Sumber: (Pratama, 2025)

Tabel 3. Bobot Penilai dari Rekan Kerja

No	Kriteria	Subkriteria	Bobot %
1	Kerja Sama	Jalinan Kerja sama	20
		Kekompakan	20
2	Tanggung Jawab	Kesadaran	20
		Kewajiban Pegawai	20
3	Inisiatif	Kemandirian Pegawai	20

Sumber: (Pratama, 2025)

Tabel 4. Bobot Penilai dari Diri sendiri

No	Kriteria	Subkriteria	Bobot %
1	Kuantitas	Kecepatan Pegawai	10
		Kemampuan	10
		Kerapihan	10
2	Kualitas	Ketelitian	10
		Kesesuaian	10
3	Kerja Sama	Jalinan Kerja sama	10
		Kekompakan	10
4	Tanggung Jawab	kesadaran	10
		Kewajiban Pegawai	10
5	Inisiatif	Kemandirian Pegawai	10

Sumber: (Pratama, 2025)

Hasil dan Pembahasan

Tabel 5. Penilaian Kinerja Pegawai I (Gilang M)

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
1	Kecepatan	10	8					
2	Kemampuan	9	7					
3	Kerapihan	9	7					
4	Ketelitian	9	7					
5	Kesesuaian	9	8					
6	Jalinan Kerja sama	9	9	9	8	9	8	8
7	Kekompakan	9	9	9	8	8	8	8
8	Kesadaran	9	9	9	8	8	8	9
9	Kewajiban	9	9	9	8	8	9	9
10	Kemandirian	10	9	9	9	8	8	8
	Dikali bobot	92×0,1	82×0,1	45×0,04	41×0,04	41×0,04	41×0,04	42×0,04
	Total	9.2	8.2	1.8	1.64	1.64	1.64	1.68

Hasil Penilaian: $\frac{P1+P2+P3}{3} = \frac{9,2+8,2+(1,8+1,64+1,64+1,64+1,68)}{3} = \frac{9,2+8,2+8,2}{3} = 8,6$

Tabel 6. Penilaian Kinerja Pegawai II (Purnawan)

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
1	Kecepatan	10	9					
2	Kemampuan	9	8					
3	Kerapihan	8	8					
4	Ketelitian	8	8					
5	Kesesuaian	8	8					

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
6	Jalinan Kerja sama	9	8	9	9	8	8	8
7	Kekompakan	9	8	9	8	8	8	8
8	Kesadaran	9	9	9	8	8	8	7
9	Kewajiban	9	9	9	8	8	8	7
10	Kemandirian	9	8	9	8	8	8	8
	Dikali bobot	88×0,1	83×0,1	45×0,04	41×0,04	40×0,04	40×0,04	38×0,04
	Total	8.8	8.3	1.8	1.64	1.6	1.6	1.52
Hasil Penilaian:		$\frac{P1+P2+P3}{3} = \frac{8,8+8,3+(1,8+1,64+1,6+1,6+1,52)}{3} = \frac{8,8+8,3+8,3}{3} = 8,28$						

Tabel 7. Penilaian Kinerja Pegawai III (Rizky U.P)

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
1	Kecepatan	8	8					
2	Kemampuan	9	8					
3	Kerapihan	9	8					
4	Ketelitian	9	8					
5	Kesesuaian	8	8					
6	Jalinan Kerja sama	9	8	8	7	8	8	8
7	Kekompakan	9	8	8	8	8	8	8
8	Kesadaran	9	8	8	8	8	8	8
9	Kewajiban	9	8	7	8	8	8	8
10	Kemandirian	8	8	9	8	8	8	8
	Dikali bobot	87×0,1	80×0,1	40×0,04	39×0,04	40×0,04	40×0,04	40×0,04
	Total	8.7	8	1.6	1.56	1.6	1.6	1.6
Hasil Penilaian:		$\frac{P1+P2+P3}{3} = \frac{8,7+8+(1,6+1,56+1,6+1,6+1,6)}{3} = \frac{8,7+8+7,96}{3} = 8,22$						

Tabel 8. Penilaian Kinerja Pegawai IV (Cinta)

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
1	Kecepatan	8	7					
2	Kemampuan	8	8					
3	Kerapihan	8	8					
4	Ketelitian	8	8					
5	Kesesuaian	8	8					
6	Jalinan Kerja sama	8	8	8	9	7	8	8
7	Kekompakan	8	8	8	8	8	8	8
8	Kesadaran	8	8	8	8	8	8	8
9	Kewajiban	8	8	8	8	8	8	8
10	Kemandirian	8	8	8	8	8	8	8

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
	Dikali bobot	80×0,1	79×0,1	40×0,04	41×0,04	39×0,04	40×0,04	40×0,04
	Total	8	7.9	1.6	1.64	1.56	1.6	1.6
Hasil Penilaian: $\frac{P1+P2+P3}{3} = \frac{8+7.9+(1.6+1.64+1.56+1.6+1.6)}{3} = \frac{8+7.9+8}{3} = 7.9$								

Tabel 9. Penilaian Kinerja Pegawai V(Erny)

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
1	Kecepatan	8	7					
2	Kemampuan	8	8					
3	Kerapihan	8	8					
4	Ketelitian	8	8					
5	Kesesuaian	8	8					
6	Jalinan Kerja sama	8	8	9	8	8	8	8
7	Kekompakan	8	8	9	8	8	8	8
8	Kesadaran	8	8	8	8	8	8	8
9	Kewajiban	8	8	8	8	8	8	8
10	Kemandirian	8	8	8	8	8	8	8
	Dikali bobot	80×0,1	79×0,04	42×0,04	40×0,04	40×0,04	40×0,04	40×0,04
	Total	8	7.9	1.68	1.6	1.6	1.6	1.6
Hasil Penilaian: $\frac{P1+P2+P3}{3} = \frac{8+8,2+(1.68+1.6+1.6+1.6+1.6)}{3} = \frac{8+8,2+8,08}{3} = 8.09$								

Tabel 10. Penilaian Kinerja Pegawai VI(Denny)

No.	Kriteria	Atasan (P1)	Diri Sendiri (P2)	Rekan (P3)				
				1	2	3	4	5
1	Kecepatan	9	7					
2	Kemampuan	8	8					
3	Kerapihan	9	8					
4	Ketelitian	8	8					
5	Kesesuaian	8	8					
6	Jalinan Kerja sama	8	8	9	8	7	8	8
7	Kekompakan	8	8	8	8	7	8	7
8	Kesadaran	8	8	8	8	8	8	8
9	Kewajiban	8	8	8	8	8	8	8
10	Kemandirian	8	8	8	8	8	8	8
	Dikali bobot	82×0,1	79×0,1	41×0,04	40×0,04	38×0,04	40×0,04	39×0,04
	Total	8.2	7.9	1.64	1.6	1.52	1.6	1.56
Hasil Penilaian: $\frac{P1+P2+P3}{3} = \frac{(8,2)+(7,9)+(1.64+1.6+1.52+1.6+1.56)}{3} = \frac{8,2+7,9+7,92}{3} = 8.0$								

Tabel 11. Hasil Akhir Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback

No.	Nama	Jabatan	Nilai Akhir	Hasil Evaluasi	Rekomendasi
1.	Gilang M	Tenaga Ahli Kurikulum dan Penilaian	8.6	Baik	Pemberian bonus Pelatihan
2.	Purnawan	Staff	8.28	Baik	Pemberian Bonus Pelatihan
3.	Rizky U.P	Pelaksana	8.22	Baik	Pemberian Bonus, Pelatihan
4.	Cinta	Staff	7.9	Baik	Pemberian Bonus, Pelatihan
5.	Erny	Staff	8,09	Baik	Pemberian bonus, Pelatihan
6.	Denny	Staff	8,0	Baik	Pemberian bonus, Pelatihan

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Simpulan

Berdasarkan hasil Penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis data evaluasi kinerja, hasil evaluasi yang diperoleh yaitu, Gilang. M mencapai skor akhir 8,6 termasuk kategori "Baik" dan berhak untuk mendapatkan pemberian bonus dan pelatihan, Purnawan mendapatkan skor 8,28 termasuk kategori "Baik" dan berhak untuk mendapatkan pemberian bonus dan pelatihan Rizky mendapat skor 8,22 termasuk kategori "Baik" dan berhak untuk mendapatkan pemberian bonus dan pelatihan., Cinta mendapatkan skor 7,9 termasuk kategori "Baik" dan berhak untuk mendapatkan pemberian bonus dan pelatihan, Erny mendapatkan skor 8,09 termasuk kategori "Baik" dan berhak untuk mendapatkan pemberian bonus dan pelatihan, dan Denny mendapatkan skor 8,0 termasuk kategori "Baik" dan berhak untuk mendapatkan pemberian bonus dan pelatihan.
2. Dengan menggunakan Metode 360 Degree Feedback maka penilaian kinerja pegawai dapat memberikan penilaian yang lebih objektif dibandingkan dengan metode yang hanya melalui satu arah yaitu dari pimpinan. Hal ini dikarenakan metodenya yang menerapkan penilaian dari berbagai sumber yang cukup terikat dengan sumber penilai seperti atasan, rekan kerja dan diri sendiri. Hal ini dapat mengurangi subjektivitas dan bias yang mungkin terjadi jika penilaian hanya berasal dari satu pihak saja.

Saran

Hasil Penelitian yang telah dilakukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sehubungan dengan penelitian ini, dimaksudkan agar Pimpinan terkait pada Dinas Pendidikan DKI Jakarta akan memberikan bonus atau penghargaan kepada mereka yang telah memberikan hasil yang maksimal dengan meunjukkan keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

2. Berdasarkan penelitian, pegawai tentunya harus lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya berdasarkan tanggung jawab masing-masing, dan diharapkan dapat membina hubungan yang lebih erat antara pegawai dan pimpinan, dan kekompakan dengan rekan kerja.
3. Tujuan penelitian dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya agar dapat memperluas dan memperdalam hasil penelitian ini dengan berkonsentrasi pada topik penelitian saat ini.

Referensi

- Aarathy, T. (2019). A study on 360 degree appraisal system in it sector. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(8), 10-12, ISSN 1943-023X
- Al-Zwainy, F.M.S. (2018). Performance assessment of BIM managers using multi-source feedback method-A pilot study. *Arpn Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(22), 8880-8888, ISSN 1819-6608
- Azizah, N. S. (2021). MANAJEMEN KINERJA. Pekalongan: PT. Nasya Expanding
- Busro, M. Dr. (2018). TEORI-TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Jakarta: PRENADA MEDIA GROUP.
- Dewi, N. (2020). Employee performance assessment system design based on 360 degrees feedback and simple multi-attribute rating technique method integration. *Proceeding of 14th International Conference on Telecommunication Systems Services and Applications Tssa 2020*, <https://doi.org/10.1109/TSSA51342.2020.9310873>
- Dewi, Susita. & Busharmaidi. (2024). MANAJEMEN KINERJA. Jakarta: Bumi Aksara
- Djunaidi, M. (2019). Integration of 360-degree feedback methods and AHP for employee performance measurement. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2019*, 2616-2623, ISSN 2169-8767
- FATHORONI, A., FATONAH SITI NURAINI, R., ADHARSYAH, R., & RIZA, N. (2020). Buku Tutorial Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode 360 Degree Feedback. Jakarta: CV Kreatif Industri Nusantara.
- Fitriya Gemala Dewi, Ampar Jaya Suwondo, & Krisnandhi Hariyanto. (2024) PERANCANGAN MODEL SISTEM PENILAIAN EVALUASI KINERJA KARYAWAN DIVISI HOUSEKEEPING HOTEL AMARTHAHILLS MENGGUNAKAN METODE 360 DEGREE FEEDBACK. <https://doi.org/10.46576/bn.v7i1.4233>
- Maghsoodi, A. Ijadi (2018). Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), ISSN 1673-7326, <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0022-6>

- Manoharan, G. (2024). Leveraging technology for enhancing performance appraisal. *Employee Performance Management for Improved Workplace Motivation*, 289-309, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4387-6.ch012>
- Maryadi, Y., & Misrania, Y. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri 2 Muara Pinang Kabupaten Empat Lawang. 11(1), 545–558. <https://doi.org/https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1>
- Pereira, J.P. (2019). A New Model for Evaluation of Human Resources: Case Study of Catering Industry. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 930, 612-621, ISSN 2194-5357, https://doi.org/10.1007/978-3-030-16181-1_58
- Pereira, J.P. (2020). The analysis of competency model for a performance appraisal system in the management of food service industry. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1137, 162-171, ISSN 2194-5357, https://doi.org/10.1007/978-3-030-40690-5_16
- Rudman, R. (2020). Performance planning and review: Making employee appraisals work 2nd edition. *Performance Planning and Review Making Employee Appraisals Work 2nd Edition*, 1-218, <https://doi.org/10.4324/9781003116684>
- Sadati, L. (2024). Compliance evaluation in post-anesthesia care units at teaching hospitals in Alborz Province, Iran. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 37, ISSN 2405-6030, <https://doi.org/10.1016/j.pcorn.2024.100445>
- Sankari, S., Boomika, R., Subana, S., & Sathyawathi, S. (2024). A Study On 360- Degree Feedback: Analyzing Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Creative Thoughts (IJCRT)*, 12(12), 971–974.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan: Sebuah Kajian Kepustakaan. In *Journal of Current Research in Management* (Vol. 1, Issue 1).
- Sinollah. (2025). MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA (M. Nasrudin, Ed.). Pekalongan: PT Nasya Expanding Management.
- Sugiarto. (2017). Metodologi Penelitian Bisnis (Yeskha, Ed.). Yogyakarta: ANDI. Sugiyono. (2023). METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D. Bandung: ALFABETA.
- Tambunan, T.S. (2024). Implementation of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System for Civil Servants: A Good Things Towards Behavior and Performance Change. *Quality Access to Success*, 25(201), 112-120, ISSN 1582-2559, <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.13>

-
- Warella, Samuel Y. Revida, Erika. Abdillah, A. Leon. Pulungan, R. Delyana. Faisal, Muhammad. Kato, Iskandar. Butarbutar, Marisi. Lie, Darwin. Widyawati, Diena. Firdaus, Erwin. Purba, Sukarman. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Widiyasari, E., & Padmantlyo, S. (2023). PEGARUH KEMAMPUAN KARYAWAN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. YUPI INDO JELLY GUM KARANGANYAR.7(2),2023. 2023. <http://dx.doi.org/10.31955/mea.v7i2.3124>
- Yusron, L. (2021). *Manajemen Kinerja: Handbook Manajemen SDM Michael Armstrong*. Bandung: NUSAMEDIA.
- Yusuf, A. F., & Maliki, I. B. (2020). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*