

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Teori yang mendasari penelitian yang berjudul "Analisis Performa Pengelola Perpustakaan berdasarkan *Behaviorally Anchor Rating Scale* di UPT Perpustakaan UIN Raden Fatah Palembang membahas konsep-konsep yang terkait dengan objek penelitian, Seperti definisi analisis, Pengelola perpustakaan, Serta peran dan fungsi *Behaviorally Anchor Rating Scale*.

#### **2.1 Pengertian Performa**

Menurut Moehariono kinerja atau performa adalah representasi dari tingkat pencapaian dalam pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi seperti tercantum dalam perencanaan strategisnya<sup>11</sup>.

Menurut Rivai kinerja merupakan istilah umum yang merujuk pada serangkaian tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rentang waktu tertentu dengan acuan pada standar tertentu seperti proyeksi biaya masa lalu yang didasarkan pada efisiensi, pertanggung jawaban manajemen, dan faktor-faktor sejenis<sup>12</sup>. Menurut Parjanti kinerja merujuk pada kemampuan para pengelola perpustakaan dalam memenuhi persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif.<sup>13</sup> Berdasarkan pendapat para ahli tersebut peneliti mendefinisikan kinerja

---

<sup>11</sup> Larabeng, Analisis Kinerja Pustakawan Dalam Melayani Pengguna Jasa Perpustakaan Pusat Universitas Tadulako, Jurnal *Academica* Vol.05 No. 02, hal 1094

<sup>12</sup> Narosa, E. (2021). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN UKURAN NON KEUANGAN (STUDI KASUS RUMAH SAKIT AWAL BROS UJUNG BATU). *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 250-260.

<sup>13</sup> Parjanti, Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kinerja Pustakawan. Volume 12 No.1 ISSN: 1693-0827

sebagai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.1.1 Faktor Faktor Kinerja**

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Menurut Siska, dkk., kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan Kemampuan Karyawan, yaitu hal ini berkaitan dengan latar belakang pendidikan maupun pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik karyawan.
- b. Sarana Pendukung, yaitu berkaitan dengan keadaan lingkungan kerja, mulai dari teknologi, sarana produksi, kesehatan kerja hingga keselamatan kerja. Serta hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, misalnya upah atau gaji, jaminan sosial dan keamanan dalam bekerja.
- c. Supra Sarana, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industrial manajemen yang merujuk pada aspek-aspek atau faktor-faktor yang lebih luas, yang melibatkan kebijakan pemerintah dan hubungan industrial di tingkat manajemen (aspek atau faktor yang terkait dengan kebijakan pemerintah dan interaksi antara manajemen dan pekerja dalam dunia industri kerja, mencakup regulasi pemerintah, kebijakan ketenagakerjaan, atau manajemen perusahaan dan para pekerja).<sup>14</sup>

## **2.2 Pengertian Analisis**

Menurut Komarudin, analisis merupakan proses pemecahan masalah melalui penalaran yang dibagi menjadi bagian-bagiannya, Didasarkan pada metode konsisten guna mencapai pemahaman tentang prinsip-prinsip dasarnya. Dwi Prastowo Darminto menjelaskan bahwa analisis adalah proses dekonstruksi suatu topik menjadi bagian-bagiannya yang kemudian dianalisis secara mendalam

---

<sup>14</sup> Ibid., hlm. 102.

serta hubungan antar bagian tersebut guna memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang keseluruhan isi.

Analisis merujuk pada proses pemikiran yang bertujuan untuk memecah suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen individu. Tujuannya adalah untuk memahami karakteristik komponen, hubungan antar komponen, dan fungsi masing-masing secara terintegrasi dalam konteks keseluruhan<sup>15</sup>. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa analisis adalah kegiatan yang dipikirkan untuk mengatur keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenali tanda-tanda komponen, hubungan satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu kesatuan yang terjadi.

### **2.2.1 Contoh Definisi Analisis**

Dalam konteks manajemen organisasi analisis kinerja merujuk pada proses pengumpulan informasi mengenai tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi mereka sesuai dengan visi dan misi perusahaan atau instansi, yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>16</sup> Walaupun begitu dalam literatur istilah analisis diartikan dan digunakan secara beragam. Berikut beberapa contoh dari definisi analisis :

1. Analisis merujuk pada serangkaian aktivitas pemikiran yang mengikuti pola logis, rasional, sistematis, dan objektif dengan menerapkan metodologi atau teknik ilmiah. Hal ini bertujuan untuk mengkaji, meneliti, memecah, merinci,

---

<sup>15</sup>D I Kota and Banda Aceh, "Analisis Kinerja Pengelola Perpustakaan Di Perpustakaan Smp Negeri 8 Di Kota Banda Aceh," 2021.

<sup>16</sup>Jurusan Administrasi Publik et al., "ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR KECAMATAN TEMBALANG KOTA SEMARANG," *UNIVERSITAS DIPONEGORO*, 2013, hlm 5.

dan memecahkan suatu objek atau target, sebagai bagian integral dari komponen keseluruhan yang terurai ke dalam sub komponen yang lebih spesifik.<sup>17</sup>

2. Analisis merujuk pada serangkaian proses pemikiran yang mendalam yang secara khusus mengkaji suatu subjek secara detail, terutama dalam mengidentifikasi dan memahami komponen-komponen dari suatu kesatuan untuk mengenali karakteristik unik setiap bagian, keterkaitan di antara mereka, dan peran masing-masing dalam keseluruhan yang utuh. Dalam konteks administrasi, jenis analisis ini umumnya merujuk pada pengertian analisis logis di mana penelaahan dilakukan dengan menggunakan logika berbeda dengan analisis yang dilakukan dalam bidang ilmu alam atau kimia yang dikenal sebagai analisis fisik atau kimia.<sup>18</sup>
3. Analisis merujuk pada proses berpikir yang bertujuan untuk memecah suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen yang terpisah. Hal ini memungkinkan untuk mengidentifikasi ciri-ciri, hubungan antar komponen, dan fungsi masing-masing dalam konteks keseluruhan.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Ramadhani, C., & Madani, M. (2022). Analisis Kemitraan dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals (SDGs) di Desa Biringala Kecamatan Barombong Kabupaten Gowa. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 3(6), 1815-1831.

<sup>18</sup> Widyawati, S. (2013). Filsafat ilmu sebagai landasan pengembangan ilmu pendidikan. *Gelar: Jurnal Seni Budaya*, 11(1).

<sup>19</sup> Fahmi, S., Bakhtiar, A., & Munardy, M. (2021). ANALISIS RENCANA ANGGARAN BIAYA DAN METODE PELAKSANAAN PADA PROYEK PENINGKATAN JALAN PONDOK BARU SAMAR KILANG KABUPATEN BENER MERIAH. *Jurnal Sipil Sains Terapan*, 4(01).

4. Analisis sistematis merujuk pada proses pengumpulan, evaluasi, dan pengorganisasian informasi terkait suatu pekerjaan atau tugas pekerjaan.<sup>20</sup>
5. Pengertian analisis menurut Peter Salim dan Yenny Salim dalam Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer menguraikan analisis sebagai berikut:
  - a) Analisis merujuk pada investigasi suatu peristiwa (tindakan, karya, dan sebagainya) untuk mengungkap fakta yang akurat.
  - b) Analisis merupakan proses dekonstruksi inti permasalahan menjadi bagian-bagian, analisis terhadap masing-masing bagian, dan keterkaitan di antara bagian-bagian tersebut guna memperoleh pemahaman yang komprehensif.
  - c) Analisis adalah elaborasi terhadap suatu subjek setelah disimak dengan seksama.

Berdasarkan teori yang disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa analisis kinerja adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengamati aktivitas suatu objek, menggambarkan komposisi objek tersebut, serta menyusun ulang komponen-komponennya untuk mengevaluasi keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Evaluasi ini mencakup aspek kualitas, kuantitas, kemampuan kerjasama, pemahaman terhadap tugas, kedisiplinan, motivasi untuk menyelesaikan tugas, kemampuan untuk belajar hal-hal baru, dan kemampuan

---

<sup>20</sup> Nurhayati, A. S., Kusnandar, K., Mega, N. A., & Warisno. (2022). *Analisis kebutuhan pengembangan model pembelajaran terintegrasi teknologi informasi dan komunikasi pada sanggar kegiatan belajar*. <https://doi.org/10.32550/teknodik.vi.793>

untuk mengembangkan diri. Perlu dicatat bahwa evaluasi kinerja juga dipengaruhi secara signifikan oleh semangat kerja individu.

### **2.3 Pengelola Perpustakaan**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan pengelolaan dapat dijelaskan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses penggunaan sumber daya manusia dengan efektif, dengan dukungan dari sumber daya lain di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut pendapat Sulistyio Basuki, perpustakaan merupakan ruang di dalam gedung atau gedung itu sendiri yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan buku dan publikasi lainnya yang biasanya diatur secara teratur dan digunakan oleh para pembaca, bukan untuk tujuan dijual.<sup>21</sup>

Wiji menjelaskan bahwa tujuan dari manajemen perpustakaan adalah untuk menjaga efisiensi dan mendukung proses belajar mengajar. Hal ini karena perpustakaan diharapkan dapat mendukung kegiatan belajar mahasiswa dan membantu kelancaran kegiatan mengajar. Perpustakaan juga berperan penting dalam melestarikan budaya dan sejarah melalui koleksi bahan-bahan yang disimpan dan dilestarikan<sup>22</sup>. Oleh karena itu, kerja sama antara kepala perpustakaan, pustakawan, dan staf perpustakaan lainnya sangat penting dalam pengelolaan perpustakaan perguruan tinggi. Selain itu, fungsi-fungsi manajemen

---

<sup>21</sup> Basuki, S. (2014). Istilah Pustaka dan Perluasannya. MODUL 1: ISTILAH PUSTAKA DAN PERLUASANNYA 1.1.

<sup>22</sup> Misroni, Konsep Model Formulasi Rasio Kebutuhan Bahan Perpustakaan (Analisis Kuantitatif Kebutuhan Bahan Perpustakaan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Curup 2017). (Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi, 2(2) (2018)., hlm 14

perpustakaan juga sangat vital, karena tidak hanya berdampak pada pengguna perpustakaan, tetapi juga bagi para dosen.<sup>23</sup>

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perpustakaan melibatkan ilmu dan seni dalam mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Perpustakaan berfungsi sebagai tempat penyimpanan dan pengaturan buku untuk para pembaca. Dalam lingkup perpustakaan pengelolaan memiliki peran yang krusial dalam memastikan koleksi buku tersusun dengan rapi, mudah diakses, dan dapat memenuhi kebutuhan pembaca. Seorang pengelola perpustakaan perlu memahami klasifikasi buku, sistem peminjaman dan cara menjaga kelangsungan koleksi. Dengan pengelolaan yang efektif perpustakaan dapat menjadi tempat yang menyenangkan dan informatif bagi seluruh pengunjungnya.

### **2.3.1 Pustakawan dan staf pengelolah perpustakaan**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2007 tentang perpustakaan menyatakan bahwa pustakawan yaitu seseorang yang mempunyai kompetensi yang didapatkan dari pendidikan ataupun pelatihanan kepustakawanan dan mempunyai tugas serta tanggung jawab dalam menjalankan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan.<sup>24</sup>

1. Pustakawan dalam SK Menpan Nomor 132/Kep/M.Pan/12/2002 disebut sebagai pegawai negeri sipil (PNS) yang dikasih tugas, wewenang, tanggung

---

<sup>23</sup> Yenianti, "Analisis Pemikiran Sulisty Basuki Dan Wiji Suwarno Tentang Fungsi Perpustakaan Dalam Masyarakat," *Maktabatuna* 3, no. 1 (2021): 108–24, <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/maktabatuna/article/view/3168/0%0Ahttps://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/maktabatuna/article/viewFile/3168/2015>.

<sup>24</sup> Ibid., hlm. 3.

jawab, serta hak secara utuh oleh pejabat yang bertugas untuk melaksanakan kegiatan kepustakawanan pada unit-unit perpustakaan, dokumentasi dan informasi badan pemerintah serta unit tertentu lainnya.<sup>25</sup> Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI) mendefinisikan pustakawan sebagai orang yang melakukan kegiatan perpustakaan dengan tugasnya memberikan pelayanan pada masyarakat sejalan dengan tugas induk lembaganya berdasarkan ilmu perpustakaan, dokumentasi dan informasi yang didapatkan dari pendidikan.<sup>26</sup> Pustakawan merupakan orang-orang yang bertugas memberikan pelayanan perpustakaan sebaik-baiknya pada pemustaka, mengelola informasi serta mau mempelajari karakteristik dari pemustaka sehingga pada akhirnya kebutuhan pemustaka terpenuhi.<sup>27</sup>

Dari beberapa definisi pustakawan di atas bahwa pustakawan ialah seseorang yang profesional diberi tugas dan tanggung jawab secara utuh dalam menjalankan kegiatan kepustakawan baik pada pengolahan dan pelayanan perpustakaan berdasarkan kompetensi dan pendidikan ataupun pelatihan yang sudah didapatkannya.

## 2. Staf pengelola perpustakaan

Tenaga teknis atau *technicians* menurut Lewis, yaitu *“Technicians are workers in positions requiring "intermediate" knowledge in science, technology, engineering, and/or mathematics are known as technicians. They apply their understanding of those fields, together with practical abilities that are relevant,*

---

<sup>25</sup> Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. *SK Menpan Nomor 132/Kep/M.Pan/12/2002 tentang Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya*. (Jakarta: Menpan, 2002), hlm. 3.

<sup>26</sup> Putera Mustika. *Profesionalisme Pustakawan*. *Buletin Perpustakaan UII*, (57), 2017, hlm. 30.

<sup>27</sup> Iskandar. *Pelayanan Perpustakaan*. (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2020), hlm. 17.

*to address real-world issues that arise in production, maintenance, and research and development.*"<sup>28</sup> Dapat dipahami bahwa teknisi yaitu seseorang atau pekerja yang pada posisinya membutuhkan suatu keterampilan dalam disiplin ilmu tertentu khususnya berkaitan dengan sains, teknologi, teknik, dan/atau matematika, serta menggunakan pengetahuan dan keterampilan praktis terkait untuk memecahkan masalah praktis yang muncul dalam penelitian dan pengembangan, produksi, maupun pemeliharaan dalam suatu bidang. Tenaga teknis perpustakaan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2007 tentang perpustakaan merupakan tenaga non-pustakawan yang secara teknis berkontribusi dalam pengimplementasian fungsi perpustakaan contohnya tenaga teknis audio-visual, tenaga teknis komputer serta tenaga teknis ketatausahaan.<sup>29</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa tenaga teknis (*Technicians*) merupakan orang-orang yang mempunyai keahlian teknis terhadap suatu bidang tertentu dan ditugaskan untuk mengisi bagian atau jabatan dalam lingkup fungsional teknis. Tenaga teknis perpustakaan akan selalu berkaitan dengan teknologi informasi, yaitu orang-orang yang mendukung jalannya operasional perpustakaan dan orang-orang yang menjalankan sistem informasi di perpustakaan.

---

<sup>28</sup> Paul Lewis. *Technicians and Innovation: A Literature Review*, King's College London, (2019), hlm. 15.

<sup>29</sup> Perpustakaan Nasional RI. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan*. (Jakarta: Perpustakaan Nasional RI, 2009). hlm. 12.

### 2.3.2 Tugas utama pustakawan dan Pengelola Perpustakaan

Berdasarkan pengertian pustakawan dalam Undang-Undang RI No. 43 Tahun 2007 tentang perpustakaan yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa dalam undang-undang ini, terdapat terdapat beberapa poin penting terkait pustakawan yaitu:

a. Pustakawan harus mempunyai kompetensi

Kompetensi ialah sesuatu berupa pengetahuan, kemampuan, keterampilan ataupun karakteristik yang berkaitan dengan tingkat kinerja suatu pekerjaan seperti pemikiran analitik, pemecahan masalah atau kepemimpinan. Kompetensi pustakawan ialah pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang harus dimiliki oleh pustakawan agar kinerja mereka mencapai standard yang ditetapkan oleh perpustakaan atau induk organisasinya.<sup>30</sup>

b. Perlunya pendidikan dan pelatihan kepustakawanan

Adanya pendidikan dan pelatihan kepustakawan, yaitu berguna untuk kemajuan perpustakaan yang bertujuan untuk merealisasikan keberhasilan tugas dan fungsi dari perpustakaan itu sendiri.

c. Melakukan pengelolaan perpustakaan

Pustakawan berpartisipasi dalam melakukan pengelolaan perpustakaan. Keberhasilan pustakawan dalam melakukan pengelolaan perpustakaan ditentukan oleh penguasaan dan keberhasilan dalam menerapkan keterampilan (skill) yang ada. Kegiatan pengelolaan perpustakaan meliputi kegiatan

---

<sup>30</sup> Nora Junita Azmar. *Peran Pustakawan dalam Meningkatkan Kualitas Layanan di Perpustakaan. Jurnal Iqra'*, 09(02), (2015), hlm. 224.

perencanaan, pengawasan dan evaluasi penyelenggaraan kegiatan perpustakaan.

d. Melakukan pelayanan perpustakaan

Pustakawan turut andil dalam pemberian pelayanan perpustakaan terhadap pemustaka atau penggunanya. Keberhasilan pustakawan dalam melakukan tugasnya sebagai pemberi layanan juga ditentukan oleh penguasaan dan penerapan ilmu dan profesi kepustakawan yang telah dimilikinya.

Setelah mengetahui tugas pustakawan berikut tugas Tenaga teknis perpustakaan, Tenaga teknis akan selalu berkaitan dengan teknologi informasi, yaitu orang-orang yang mendukung jalannya operasional perpustakaan dan orang-orang yang menjalankan sistem informasi di perpustakaan. Menurut Wahyuni, peran tenaga teknis khususnya dalam penerapan teknologi informasi di perpustakaan, yaitu:

a. Mediator

Tenaga teknis bisa berperan sebagai mediator, yaitu mediator dalam komunikasi terhadap pihak yang terlibat di dalamnya, seperti antara pustakawan dan pengguna, membantu menyelesaikan permasalahan dan kebutuhan dari kedua belah pihak untuk mendapatkan solusi yang optimal.

b. Pendidik teknologi informasi

Tenaga teknis perpustakaan berperan sebagai pendidik teknologi informasi, yaitu berperan dalam pemberian bimbingan dan pelatihan kepada pustakawan atau staf perpustakaan terkait terhadap penggunaan

teknologi informasi yang terus berkembang.

c. Manajer informasi

Tenaga teknis perpustakaan berperan sebagai manajer informasi, yaitu *technicians* bertanggung jawab dalam pengelolaan sistem informasi yang ada di perpustakaan, mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi yang digunakan oleh perpustakaan.

d. Konsultan

Tenaga teknis perpustakaan berperan sebagai konsultan, yaitu berperan sebagai pemberi saran ahli terkait dalam implementasi, pemilihan serta pemeliharaan teknologi informasi di perpustakaan, serta ikut serta dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kebutuhan teknologi informasi yang ada di perpustakaan.

e. Programmer

Tenaga teknis perpustakaan berperan sebagai programmer, yaitu sebagai seseorang yang bertanggung jawab dalam merancang, mengembangkan, serta pemeliharaan sistem atau perangkat lunak khusus yang digunakan oleh perpustakaan, contohnya bertanggung jawab terhadap aplikasi pencarian, sistem manajemen perpustakaan maupun aplikasi katalogisasi.

f. Teknisi Komputer

Tenaga teknis perpustakaan berperan sebagai teknisi komputer, yaitu seseorang yang bertanggung jawab dalam memastikan peralatan

komputer mulai dari *hardware* atau perangkat keras komputer hingga jaringan komputer yang ada di perpustakaan berfungsi dengan baik, serta bertanggung jawab dalam menangani permasalahan teknis sehari-hari yang mungkin timbul.<sup>31</sup>

#### **2.4 Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)**

Menurut Smith dan LM Kendall metode penilaian kinerja dengan model *Behaviorally Anchor Rating Scale* merupakan metode penilaian yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* terdiri atas suatu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 hingga 10 Anchor. Anchor yang dimaksud, yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. Anchor tersebut disusun dari yang nilainya yang paling tinggi hingga yang nilainya paling rendah. Anchor tersebut dapat berupa *critical incident* yang diperoleh melalui analisis jabatan. Metode ini pada umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis sumber daya manusia, manajer, dan pegawai. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut diteliti dan dinilai oleh seluruh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala yang paling rendah.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Mutiara Wahyuni. *Peran Pustakawan Sebagai Penyedia Informasi. Jurnal Iqra'*, 9(2), (2015), hlm. 208.

<sup>32</sup> Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu, and Raden Tri Wayu Atmojo, "Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan

Berikut ini tabel perumusan penilaian kinerja pengelola dengan metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) sebagai berikut:

ASPEK	RATING	Dimensi
INOVATIF	5	Melakukan hal baru ditingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi.
	4	Melakukan hal baru ditingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen
	3	Melakukan hal baru ditingkat devisi sehingga meningkatkan performa departemen
	2	Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja
	1	Tidak melakukan hal baru
PLANNING SKILL	5	Melaksanakan perencanaan yang sangat efektif, dengan hasil yang signifikan dan memberikan kontribusi besar pada tujuan organisasi
	4	melaksanakan perencanaan yang sangat baik, dengan detail yang tepat dan efektif
	3	Melaksanakan perencanaan dengan baik, namun masih terdapat beberapa kekurangan.
	2	Mengabaikan beberapa aspek penting dalam perencanaan.
	1	Tidak pernah memulai perencanaan atau mengabaikan tugas perencanaan.
TEAM WORK	5	Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan orang lain secara konsisten
	4	Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain
	3	Mengetahu garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya.
	2	Enggan menerima keputusan bersama apabila bertentangan dengan pendapatnya serta tidak mengetahui secara pasti tugas orang lain yang berhubungan dengannya
	1	Sama sekali tidak mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dan tak mampu menghargai pendapat orang lain
	5	Mengerjakan tugas dengan effort yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi
	4	Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan

<b>SELF MOTIVATION</b>	<b>3</b>	Mengerjakan tugas sesuai dengan yang diharapkan
	<b>2</b>	mebutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya
	<b>1</b>	Mengabaikan tugas yang diberikan
<b>LEADERSHIP</b>	<b>5</b>	Bertindak tegas dan tidak memihak serta menjadi teladan
	<b>4</b>	Bertindak tegas dan tidak memihak serta mampu mengemukakan pendapat dengan jelas
	<b>3</b>	Bersikap sedikit memihak namun masih dalam batasan yang wajar
	<b>2</b>	Kadang mudah dipengaruhi
	<b>1</b>	Tidak mampu bertindak tegas dan memihak
<b>DISIPLIN</b>	<b>5</b>	Hadir tepat waktu secara konsisten dengan keterlambatan 0%
	<b>4</b>	Tingkat kehadiran $\geq 95\%$
	<b>3</b>	Hadir tetapi kadang suka terlambat datang dengan kondisi mendapatkan ijin
	<b>2</b>	Tingkat absensi $> 10\%$ dan datang terlambat
	<b>1</b>	Sering datang terlambat dan record absen yang tidak jelas

Dari pendapat ahli diatas disimpulkan metode BARS adalah metode penilaian yang menggabungkan perilaku kerja dan ciri-ciri pribadi, menggunakan insiden spesifik perilaku untuk menilai kinerja. Ini memberikan evaluasi kinerja yang lebih objektif dan spesifik tetapi membutuhkan waktu dan upaya untuk mengembangkan dan mungkin memiliki beberapa subjektivitas dalam implementasinya.

Menurut Smith dan LM Kendall, pelaksanaan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* setidaknya melibatkan lima langkah yaitu<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of applied psychology*, 47(2), 149.

- 1) Menghasilkan insiden penting. Cara ini melibatkan meminta seseorang yang akrab dengan pekerjaan (pejabat atau supervisor) untuk menjelaskan contoh konkret (kejadian penting) kinerja yang efektif dan tidak efektif atau dengan menganalisis pekerjaan.
- 2) Mengembangkan dimensi kinerja di mana kejadian tersebut dikelompokkan ke dalam dimensi pekerjaan yang lebih kecil dan setiap dimensi didefinisikan, misalnya "keterampilan penjualan".
- 3) Mengalokasikan ulang kejadian. Kelompok lain yang juga akrab dengan pekerjaan ini kemudian mengalokasikan ulang kejadian penting ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokan dan kejadian penting, dan harus memastikan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang dianggap paling sesuai.
- 4) Membuat skala kejadian. Membuat penilaian perilaku yang dijelaskan oleh kejadian tersebut seberapa efektif dan efisien. Setiap perilaku mewakili kinerja pada dimensinya.
- 5) Mengembangkan instrumen akhir. Pilih sekitar lima hingga sepuluh kejadian sebagai standar perilaku dalam dimensi tersebut.<sup>34</sup>

Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* memang memerlukan waktu lebih banyak daripada metode penilaian lainnya. Namun, metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* juga memiliki beberapa kelebihan, seperti:

---

<sup>34</sup>Erni Rouza and Budi Yanto, "Penerapan Bars (Behaviorally Anchor Rating Scale) Berbasis Web Dalam Penilaian Kinerja Karyawan," *ZONasi: Jurnal Sistem Informasi* 1, no. 2 (2020): 115–29, <https://doi.org/10.31849/zn.v1i2.3690>.

- 1) Ukuran yang lebih tepat. Mereka yang membuat metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* adalah para pakar SDM yang juga melibatkan individu yang memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan persyaratan pekerjaan daripada orang lain. Diharapkan hal ini akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih akurat.
- 2) Standar yang lebih terperinci. Kejadian penting di sepanjang skala menjelaskan kriteria yang harus dicari terkait dengan kinerja yang superior, rata-rata, dan lainnya.
- 3) Umpan balik yang diberikan. Kejadian penting memudahkan penjelasan terkait peringkat yang diberikan kepada individu yang dinilai.
- 4) Dimensi yang mandiri. Pengelompokan secara teratur kejadian penting ke dalam lima hingga sepuluh dimensi pekerjaan seperti "keterampilan penjualan" diharapkan dapat membantu untuk membuat dimensi kinerja menjadi lebih terpisah satu sama lain. Sebagai contoh, penilai mungkin memilih untuk tidak memberikan peringkat tinggi pada seorang karyawan di semua dimensi hanya karena dia mendapat peringkat tinggi dalam "keterampilan penjualan".
- 5) Konsistensi. Penilaian kinerja yang menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* juga terlihat konsisten dan dapat diandalkan secara relatif karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda terhadap individu yang sama cenderung akan serupa.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Dani Saputra et al., "Implementasi Metode Bars (Behaviorally Anchored Rating Scale) Pada Sistem Penilaian Kinerja Pegawai ( Studi Kasus : Pt. Laksana Aneka Sarana)," *Jl. ZA. Pagar Alam* 3, no. 1 (2022): 2774–5384.

Penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan Metode *Behavioral Anchored Rating Scales* (BARS) adalah cara untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan tugas mereka di tempat kerja. Metode BARS bertujuan untuk mengidentifikasi kejadian penting dalam mengukur kinerja pegawai dalam menetapkan skala penilaian yang mencakup kinerja tinggi, sedang, dan rendah. Selain itu dengan menggunakan metode BARS perusahaan juga dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

Metode BARS dianggap unggul karena ia memungkinkan penilaian yang lebih rinci terhadap permasalahan yang terjadi. BARS mengevaluasi insiden-insiden kritis yang terjadi secara berkelanjutan, memerhatikan perilaku yang efektif dan tidak efektif pada setiap dimensinya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perilaku tertentu, serta mampu mengevaluasi hasil penilaian secara objektif.

Metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). BARS adalah pendekatan penilaian yang menggabungkan narasi, insiden-insiden penting, dan penilaian yang diukur dengan meningkatkan skala kuantifikasi melalui contoh-contoh naratif spesifik tentang kinerja yang baik, sedang, dan buruk. Menurut Smith dan LM Kendall mengevaluasi kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan guna mengetahui tingkat kompetensi dari setiap karyawan yang bekerja di perusahaan. Banyak penelitian dan studi yang telah dilakukan oleh para peneliti mengenai evaluasi kinerja sumber daya manusia untuk mendukung kinerja karyawan di berbagai

perusahaan. Harapannya informasi yang diperoleh dapat membantu pelaku bisnis atau industri di seluruh dunia dalam melaksanakan evaluasi kinerja dengan metode BARS dan juga menjadi acuan bagi para peneliti untuk memahami perkembangan BARS di Indonesia.<sup>36</sup>

**Deskripsi Perilaku** BARS menggunakan 6 Indikator deskripsi perilaku sebagai indikator penilaian. Ini dapat mencakup perilaku yang diharapkan pada berbagai tingkat kinerja. Berikut indikator penilaian menurut Smith dan LM Kendall.<sup>37</sup>

### **1) Inovatif**

Dalam konteks BARS *inovatif* dapat diartikan sebagai kemampuan pengelola untuk menunjukkan perilaku atau tindakan yang menonjol dalam mengembangkan ide-ide baru, menerapkan solusi kreatif, atau berkontribusi pada *inovatif* dalam pekerjaan mereka.

Contoh dari inovatif:

Dalam penilaian performa menggunakan BARS, supervisor dapat menambahkan contoh perilaku inovatif yang telah ditunjukkan oleh karyawan, seperti berpartisipasi dalam proyek inovatif, menciptakan solusi baru, atau meningkatkan efisiensi dengan ide-ide kreatif.

### **2) Planning Skill**

---

<sup>36</sup>A T Wahyuni, C Triwibisono, and ..., "Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Divisi Harvesting Pt Xyz Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scales (Bars)," EProceedings ... 8, no. 5 (2021): 7767-76,.

<sup>37</sup>Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of applied psychology*, 47(2), 149.

Dalam konteks *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), keterampilan perencanaan (*planning skill*) dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk merencanakan dan mengatur tugas atau proyek dengan baik. Keterampilan perencanaan dalam *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) meliputi kemampuan merencanakan dan mengatur tugas atau proyek dengan baik. Elemen keterampilan perencanaan meliputi penentuan tujuan, penyusunan rencana kerja, pemetaan sumber daya, kemampuan mengatasi risiko, fleksibilitas dalam perencanaan, pemantauan dan analisis, dan komunikasi perencanaan.

### **3) *Teamwork***

Dalam konteks *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), keterampilan kerja tim mencakup kemampuan individu untuk bekerja sama secara efektif dengan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa elemen yang mencerminkan definisi keterampilan kerja tim dalam konteks BARS adalah kolaborasi efektif, komunikasi tim, pemecahan masalah bersama, pembagian tugas yang adil, peningkatan tim, adaptabilitas tim dan keterbukaan terhadap ide lain. Dalam penilaian BARS, tingkat kemahiran kerja tim tercermin dalam deskripsi perilaku yang mencakup aspek-aspek tersebut.

### **4) *Self-Motivation***

Dalam konteks *behaviorally anchored rating scales* (BARS), *Self-motivation* atau motivasi diri dapat didefinisikan kemampuan individu untuk secara proaktif memotivasi diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan dan performa yang optimal. Beberapa elemen yang mencerminkan motivasi diri dalam BARS mencakup penetapan tujuan pribadi, komitmen terhadap pencapaian,

kemandirian, ketahanan terhadap rintangan, inisiatif dan kreativitas, kesiapan untuk mengambil tanggung jawab, manajemen waktu pribadi, dan hasrat untuk belajar dan berkembang. Skala penilaian dapat digunakan oleh supervisor atau penilai untuk menganalisis tingkat motivasi diri karyawan dalam konteks tugas dan tanggung jawab mereka.

### **5) Leadership**

Kepemimpinan dalam BARS didefinisikan sebagai kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, dan memotivasi tim atau organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Beberapa elemen kepemimpinan yang mencerminkan definisi dalam BARS antara lain visi dan kepemimpinan strategis, kemampuan menginspirasi dan memotivasi, serta manajemen konflik.

### **6) Disiplin**

Dalam *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), disiplin berarti ketaatan terhadap aturan, norma, dan tata tertib di lingkungan kerja. Beberapa indikator disiplin meliputi kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan, ketepatan waktu, kemampuan mengatasi gangguan, sikap profesional, kemampuan mengatasi kesalahan, menerima umpan balik dan partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan.<sup>38</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *behaviorally anchored rating scales* (BARS) merupakan alat manajemen kinerja yang menggunakan perilaku spesifik sebagai titik pengamat untuk menilai kinerja

---

<sup>38</sup>Yogiswara Dharma Putra et al., "Literature Review Analisis Kinerja SDM Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)," *Majalah Ilmiah Teknologi Elektro* 20, no. 1 (2021): 103, <https://doi.org/10.24843/mite.2021.v20i01.p12>.

karyawan/pengelola. BARS dirancang untuk lebih objektif dan akurat daripada skala penilaian yang umumnya menggunakan deskripsi subjektif.

#### **2.4.1 Peran Dan Fungsi-Fungsi *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)**

BARS adalah alat evaluasi kinerja yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia, Ini menggabungkan elemen-elemen dari dua metode evaluasi kinerja yang lebih tradisional, yaitu penilaian berdasarkan perilaku dan penilaian berdasarkan hasil.

Berikut adalah peran dan fungsi-fungsi utama dari BARS<sup>39</sup>:

- 1. Memberikan Penilaian yang Lebih Objektif**, Dibandingkan dengan metode penilaian kinerja tradisional, BARS menyediakan struktur yang lebih jelas untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Ini membantu mengurangi bias dan subjektivitas dalam proses penilaian.
- 2. Menghubungkan perilaku dengan Kinerja**, BARS menciptakan hubungan langsung antara perilaku karyawan dan hasil kerjanya. Ini memungkinkan penilai untuk lebih memahami kontribusi konkret yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3. Meningkatkan umpan balik**, Dengan menggunakan BARS, manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih terperinci kepada karyawan tentang kinerja mereka. Hal ini membantu karyawan memahami area-area yang perlu ditingkatkan dan membuat rencana pengembangan pribadi yang lebih terarah.

---

<sup>39</sup>Khairul Hadi *et al.*, "Employee Performance Assessment with Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) Approach: A Case Study," *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 7, no. 7 (2022)

- 4. Memfasilitasi perencanaan karier,** BARS dapat digunakan sebagai dasar untuk merencanakan pengembangan karier karyawan. Dengan mengetahui area-area kekuatan dan kelemahan karyawan, manajer dapat menawarkan pelatihan atau pengalaman kerja yang sesuai untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka.
- 5. Mendorong keterlibatan karyawan,** Dengan memberikan penilaian yang lebih terperinci dan terukur, BARS dapat membantu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses penilaian kinerja mereka. Karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.
- 6. Memfasilitasi pengambilan keputusan manajemen,** Data yang dihasilkan dari penilaian BARS dapat digunakan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan terkait dengan promosi, penugasan proyek, atau pengembangan tim. Dengan menggunakan BARS organisasi dapat meningkatkan efektivitas proses penilaian kinerja mereka dan memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan

Jadi berdasarkan uraian di atas dengan mengkorelasikan setiap layanan dengan *Metode Behaviorally Anchored Rating Scale* dapat memainkan peran krusial dalam evaluasi performa pengelola perpustakaan UIN Raden Fatah Palembang. Secara teknis BARS memberikan kerangka kerja yang spesifik dan terukur untuk menilai kinerja pengelola perpustakaan dalam setiap aspek layanan, memfasilitasi penilaian yang lebih akurat. Di sisi lain dalam konteks pengembangan kerjasama, BARS dapat memandu evaluasi perilaku dan

keterampilan yang berkontribusi pada efektivitas kolaborasi dengan pihak *eksternal*.

Dalam konteks pengembangan kerjasama, BARS memainkan peran penting dengan memberikan panduan perilaku yang mendukung kolaborasi efektif. Penggunaan BARS dapat mencakup penilaian terhadap kemampuan membangun hubungan dengan pihak eksternal, mengelola proyek bersama, dan meningkatkan jejaring kerjasama.

Secara teoritis BARS dapat dikaitkan dengan penelitian terkait yang menyoroti efektivitas metode ini dalam konteks institusi pendidikan dan manajemen sumber daya yang mendukung konsep ini dapat memberikan dasar teoritis yang kokoh, memperkuat hubungan antara penerapan BARS dan performa pengelola perpustakaan UIN Raden Fatah Palembang.

Menurut Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt untuk mendukung penggunaan BARS sebagai alat penilaian yang menghubungkan perilaku spesifik dengan kriteria kinerja yang diinginkan<sup>40</sup>. Jadi dengan menekankan bahwa BARS dapat digunakan secara kontekstual untuk mengukur kemampuan pengelola perpustakaan dalam menciptakan kerjasama yang berkelanjutan dalam layanan teknis dan pengembangan kerjasama.

Berdasarkan paparan di atas diketahui bahwa model BARS menggunakan 6 indikator deskripsi perilaku sebagai penilaian, yaitu *inovatif, Planning Skill, Team work, self motivation, Leadership*, dan disiplin. Penulis memilih

---

<sup>40</sup> Schwab, D. P., Heneman III, H., & DeCotiis, T. A. (1975, August). Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1975, No. 1, pp. 222-224). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

menggunakan model BARS karena pendekatan ini penting untuk menganalisis kinerja pengelola perpustakaan dalam layanan dan meningkatkan kualitas layanan perpustakaan. Alasan peneliti menggunakan metode BARS dalam menganalisis kinerja pengelola perpustakaan adalah sebagai berikut:

- a) Keterukuran yang jelas: Metode BARS memberikan kerangka kerja yang terukur dan jelas untuk mengevaluasi perilaku kinerja, memudahkan pengukuran kinerja pengelola berdasarkan perilaku spesifik yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka.
- b) Orientasi Terhadap Perilaku: BARS memfokuskan pada perilaku konkret yang diinginkan dari seorang pengelola perpustakaan, membantu menghindari penilaian subjektif dan memungkinkan evaluasi objektif terhadap kinerja mereka.
- c) Penekanan pada perilaku yang diperlukan: Dengan BARS peneliti dapat menyesuaikan skala penilaian dengan perilaku khusus yang dianggap penting untuk sukses dalam mengelola perpustakaan, seperti *Inovatif, Planning skill, Team work, Self Motivation, Leadership, Disiplin*.