

Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Vol. 16, No. 1, Juni 2020, Hal. 1-15
DOI: 10.22146/bip.v16i1.61
ISSN 1693-7740 (Print), ISSN 2477-0361 (Online)
Tersedia online di <https://journal.ugm.ac.id/v3/BIP>

Pengembangan instrumen evaluasi kinerja pada Perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

Anton Hermawan¹, Anggita Kristiasari², Fransiska N.Bhiju³, Dona Manik⁴
^{1,2,3,4}Program Studi Perpustakaan dan Sains Informasi, Universitas Kristen Satya Wacana
e-mail: anton.hermawan@uksw.edu

Naskah diterima: 28 Januari 2020, direvisi: 9 Mei 2020, disetujui: 11 Juni 2020

ABSTRAK

Pendahuluan. Evaluasi kinerja adalah proses penilaian pelaksanaan tugas anggota organisasi sesuai standar kinerja yang ditetapkan melalui sebuah instrumen. Instrumen dibutuhkan guna mendokumentasikan evaluasi yang dilakukan oleh organisasi. Oleh sebab itu, perpustakaan perlu memperhatikan menyusun sebuah instrumen evaluasi kinerja guna merencanakan strategi sumber daya manusia organisasinya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tahapan pengembangan instrumen evaluasi kinerja pada sebuah organisasi khususnya perpustakaan

Metode penelitian. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan cara identifikasi terhadap dimensi evaluasi kinerja yang telah ada sebelumnya. Setelah dimensi kinerja diperoleh, kemudian dilakukan pengembangan terhadap indikator-indikator evaluasi kinerja.

Data analisis. Pengukuran terhadap validitas dan reliabilitas dinyatakan valid bila korelasi antara item dibandingkan dengan skor totalnya $> 0,3$, sedangkan dinyatakan reliabel bila *cronbach alpha* > 0.6 . Pengukuran validitas dan reliabilitas yang dilakukan digunakan sebagai data untuk mendukung penelitian yang dilakukan dalam menyusun instrumen evaluasi kinerja.

Hasil dan Pembahasan. Dari 36 pernyataan, hanya 27 item pernyataan yang valid dan digunakan dalam instrumen penilaian kinerja. Kemudian, item tersebut disusun dalam sebuah model pengembangan instrumen evaluasi kinerja.

Kesimpulan dan saran. Sebuah organisasi perlu memperhatikan indikator-indikator yang tepat dalam sebuah instrumen penilaian. Dalam penerapannya, disarankan menggunakan metode 360 derajat, di mana karyawan dinilai oleh beberapa pihak sehingga tercipta keadilan.

Kata kunci: pengembangan instrumen; evaluasi kinerja; instrumen evaluasi kinerja; kinerja pustawakan

ABSTRACT

Introduction. Performance evaluation is the process of evaluating the implementation of the tasks of organizational members, including libraries, in accordance with the performance standards using particular way including instruments. Instruments are needed to document the evaluation carried out by the organization. Therefore, libraries need to pay attention to develop a performance evaluation instrument to plan their human resources. This research explains an overview of stages in developing performance evaluation instruments in an organization, particularly libraries.

Research methods. The research used a descriptive qualitative approach by involving the existing performance evaluation dimensions. After that, the performance evaluation indicators were developed.

Data analysis. The measurement of validity and reliability was valid when the correlation between items was > 0.3 and when Cronbach alpha was > 0.6 . The measurement of validity and reliability help to support the development of performance evaluation instruments.

Results and Discussion. Of the 36 statements, only 27 items were valid and used in performance appraisal instruments. The items are arranged in a model of development of the performance evaluation instruments.

Conclusion and recommendations. *A good organization needs to pay attention to the right indicators in an assessment instrument. In its application, it is effective to use the 360 degree method, where employees are evaluated by other staff to ensure the balance professional perspective.*

Keywords: instrument development; performance evaluation; performance evaluation instruments; librarian performance.

A. PENDAHULUAN

“Perpustakaan adalah tempat atau deposit ilmu, sumber informasi yang penting yang dapat menguak sejarah masa lalu dan dapat dijadikan dasar menyusun perencanaan dan penelitian untuk masa mendatang. Perpustakaan bersifat universal, artinya siapa pun, usia berapa pun, apa pun pekerjaannya dapat belajar dan mencari informasi di perpustakaan” (Saleh dan Komalasari, 2014). Jasa layanan perpustakaan akan bermanfaat apabila informasi tersebut sesuai dengan kebutuhan pemustaka. Undang - undang Nomor 43 tahun 2007 tentang perpustakaan, mengkategorikan jenis perpustakaan menjadi: a. Perpustakaan Nasional b. Perpustakaan Umum c. Perpustakaan Sekolah/Madrasah d. Perpustakaan Perguruan Tinggi dan e. Perpustakaan Khusus. Sebagai perpustakaan yang berada di lingkungan perguruan tinggi, perpustakaan memenuhi keperluan informasi dengan menyediakan bahan pustaka non-cetak dan cetak kepada seluruh civitas akademika dalam memenuhi kebutuhan informasinya.

Pengelolaan informasi perpustakaan harus berbasis *knowledge management* yakni mengakses, memfilter, mengorganisir, melakukan distribusikan informasi serta mengevaluasi dengan tujuan hal tersebut berguna untuk pemustaka. Tidak berbeda dengan perusahaan, *knowledge management* juga perlu diterapkan di perpustakaan sehingga mampu memahami kebutuhan masyarakat serta mengevaluasi kinerja pegawainya (pustakawan). Pengelolaan terhadap Sumber Daya manusia (SDM) merupakan salah satu hal penting dalam sebuah organisasi karena organisasi akan berkembang maju sejalan dengan perkembangan pengelolaan SDM. Pengelolaan terhadap SDM ini meliputi *leading, staffing, coordinating, controlling*. Evaluasi kinerja merupakan salah satu bentuk fungsi

staffing (penempatan) yang penting dilakukan sebuah organisasi tidak terkecuali perpustakaan. Oleh sebab itu, untuk melihat kemajuan kinerja sebuah perpustakaan, dibutuhkan sistem evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas anggota perusahaan atau organisasi sesuai standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan.

Kegunaan dari evaluasi kinerja SDM menurut Rivai, Ramly, Mutis dan Arafah (2014) antara lain a) memperkuat posisi tawar. Dalam hal ini, memungkinkan manajemen melakukan negosiasi dengan dengan karyawan secara objektif dan rasional. b) untuk perbaikan kinerja. Hasil dari umpan balik atas evaluasi kinerja diharapkan mampu menjadi evaluasi bagi yang bersangkutan dan dapat memperbaiki kinerja karyawan. c) sebagai pertimbangan penyesuaian kompensasi. Umpan balik dari hasil evaluasi kinerja dapat menjadi pijakan untuk mempertimbangkan penyesuaian kompensasi. d) membantu dalam keputusan penempatan (*staffing*). Hasil evaluasi yang diperoleh manajemen mampu melihat potensi dari SDM yang dimiliki sehingga membantu manajemen dalam hal: penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat, promosi, dan sebagainya e) pertimbangan untuk melakukan latihan/*training*. Hasil evaluasi yang semakin menurun mampu mengindikasikan manajemen untuk mengadakan pelatihan bagi karyawannya f) sebagai masukan untuk perencanaan dan pengembangan karir g) evaluasi kinerja yang baik atau buruk bisa menjadi masukan terhadap kekuatan atau kelemahan *staffing* departemen sumber daya manusia. h) Hasil dari evaluasi kinerja dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk melakukan defisiensi atas sumber daya manusia yang dimilikinya. Mengingat pentingnya evaluasi kinerja bagi pustakawan, penulis tertarik untuk melakukan pengembangan

instrumen evaluasi kinerja khususnya pada Perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. Selain itu, pengembangan instrumen evaluasi kinerja yang dilakukan merupakan bentuk aplikasi dari teori yang telah dipelajari mahasiswa, melalui penelitian ini diharapkan mahasiswa mampu menerapkan ilmu yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran terhadap tahapan pengembangan instrumen evaluasi kinerja pada sebuah organisasi khususnya perpustakaan. Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas pengaruh evaluasi kinerja dengan kinerja organisasi, atau variabel yang lain, sedangkan penelitian ini lebih fokus kepada proses penciptaan instrumen kinerja. Model pengembangan instrumen evaluasi kinerja yang disusun diharapkan mampu memberikan pemahaman pada pihak-pihak yang membacanya.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Fungsi *planning* (perencanaan), *staffing* (penempatan), *organizing* (pengorganisasian), *directing* (pengarahan) dan *controlling* (pengawasan) menjadi hal yang penting dalam sebuah organisasi. Jika dikaitkan dengan sistem evaluasi kinerja, fungsi *staffing* memiliki andil yang cukup besar karena didalamnya dilakukan penyusunan rencana terhadap sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian, latihan dan pengembangan pegawai. Evaluasi kinerja merupakan penggabungan dari dua buah konsep yaitu konsep evaluasi dan konsep kinerja. Wirawan (2015), mengatakan evaluasi merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkannya dengan standar evaluasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler (2013) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi suatu kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu dibandingkan dengan sebuah standar kinerja. Garry Dessler juga mengungkapkan bahwa evaluasi kinerja karyawan yang efektif membutuhkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya serta *feedback* (umpan balik) guna mencegah terjadinya penurunan performa pada

karyawan. Bangun (2012) berpendapat, evaluasi pekerjaan / kinerja merupakan proses menilai suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain, baik di dalam maupun diluar organisasi, guna dijadikan sebagai patokan dalam menentukan jumlah kompensasi. Berbeda dengan pendapat Mathis dan John (2011), mendefinisikan evaluasi pekerjaan sebagai sebuah prosedur untuk menentukan nilai internal relatif dari pekerjaan. Dalam definisi ini disebutkan bahwa evaluasi pekerjaan hanya berfokus secara internal dan hanya pada pekerjaan tersebut mengabaikan kekuatan pasar atau kinerja individu. Definisi yang lebih rinci menurut Rahadi (2010) evaluasi kinerja adalah proses membandingkan hasil kerja seseorang dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan yang ditugaskan dapat diketahui melalui penilaian kinerja ini. Definisi yang hampir sama menyebutkan evaluasi kinerja merupakan rangkaian kegiatan penilaian yang dilakukan secara sistematis terkait performa pegawai, dengan membandingkan antara kinerja sebenarnya dengan kinerja standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang disertai umpan balik/ *feedback* (Evita et al. 2017). Bacal (2012) menambah periode waktu dalam definisinya yang mengatakan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian kinerja yang menunjukkan seberapa baik pekerja berkinerja dalam periode tertentu. Senada dengan hal tersebut, Armstrong (2009) mendefinisikan evaluasi kinerja adalah suatu kesempatan untuk mengawasi dengan lebih dalam terhadap volume, kandungan pekerjaan dan beban, pada pencapaian periode tertentu dan sepakat pada tujuan selanjutnya.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi di atas, bahwa evaluasi kinerja dapat didefinisikan sebagai sistem prosedur sebuah organisasi untuk memperoleh gambaran penilaian pegawai yang didasarkan pada standar kinerja unitnya dalam periode waktu tertentu. Standar kinerja menurut Rahadi (2010) yaitu patokan minimal kinerja yang harus dicapai pegawai baik individu maupun kelompok terhadap indikator-indikator kerjanya. Bila ukuran kinerja berada tepat atau di atas nilai yang ditentukan maka kerjanya

dapat diterima, jika di bawah artinya kinerja tidak dapat diterima.

Pengembangan Instrumen Evaluasi Kinerja

Wirawan (2015) menguraikan pengembangan instrumen evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Menentukan isi instrumen. Secara umum isi instrumen antara lain: nama karyawan, nama organisasi, unit kerja, pangkat, jabatan, nama yang menilai, jabatan penilai, unit kerja penilai, periode penilaian, butir-butir indikator kinerja, catatan penilai, tanggapan ternilai atas penilaian, serta tanda tangan penilai dan ternilai.
- b. Skala penilaian. Dalam penilaian kinerja diperlukan pengukuran yang dapat terdiri dari skala nominal, skala ordinal, skala interval dan skala rasio.
- c. Deskriptor level kinerja. Deskriptor level kinerja atau DLK merupakan skala bobot yang menggambarkan tingkatan kinerja untuk setiap indikator kinerja karyawan. DLK dapat terdiri dari angka, misal: 1-10; kata sifat, misal: buruk, sedang, baik; kombinasi angka dan kata sifat.
- d. Pengembangan butir-butir instrumen. Pengembangan butir-butir instrumen sebaiknya dimulai dengan pengembangan dimensi terlebih dahulu kemudian pengembangan indikator kinerja dan deskriptor level kinerja (DLK).
- e. Uji coba instrumen. Setelah instrumen penilaian kinerja telah siap, lakukan dahulu pengujian terhadap validitas dan reliabilitasnya. Instrumen harus dapat menurunkan indikator kinerja karyawan dengan tepat dan indikator tersebut dapat dipercaya.

Menurut Kristiyanti (2012) indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi kinerja. Diungkapkan juga bahwa indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci. Faktor keberhasilan utama diharapkan mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam

sebuah organisasi/perusahaan. Indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator kinerja kunci yang dapat bersifat finansial ataupun nonfinansial menunjang operasionalisasi dan kinerja organisasi/perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Supra (2012), terdapat empat tahap dalam pengembangan sistem penilaian pegawai, yaitu fase I: perencanaan penilaian, fase II: pelaksanaan penilaian, fase III: pengukuran penilaian, fase IV: peninjauan penilaian. Pada fase pertama, organisasi dan pegawai bersepakat untuk membahas perihal yang terkait dengan kompetensi kerja pegawai. Kompetensi terbagi menjadi dua yaitu kompetensi inti dan kompetensi *job family*. Kompetensi inti dapat disimpulkan sebagai kompetensi umum yang harus dimiliki setiap pegawai sedangkan kompetensi *job family* merupakan kompetensi khusus, sesuai dengan kinerja masing-masing bagian, sehingga antar satu bagian dengan bagian yang lain berbeda. Pada fase II, merupakan upaya organisasi untuk menerapkan penilaian yang terjadwal dengan teratur dengan baik secara tahunan atau tengah tahunan. Salah satu contoh yang dilakukan pada tahap ini dengan melakukan *briefing* pada jadwal tertentu untuk mensosialisasi/mengingatkan kebijakan, aturan atau himbuan penting yang penting untuk dilaksanakan. Pada fase III, dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai, yang telah terekam dalam instrumen penilaian kinerja. Tahap ini, pihak organisasi berkesempatan melihat kelemahan, kelebihan dan potensi atas sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan promosi, memberikan *reward*, pelatihan (*training*) atau bahkan demosi terhadap pegawainya. Pada fase terakhir merupakan tahap untuk a) mendiskusikan kembali sistem penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya antara atasan dan bawahan, b) sebagai penentuan bentuk promosi atau *reward* yang akan diberikan terhadap karyawan dengan kinerja baik, c) kesempatan untuk melakukan evaluasi penempatan pegawai (*staffing*) atas dasar hasil evaluasi yang telah dilakukan.

Manfaat Evaluasi Kinerja

Menurut Rianto (2010), terdapat beberapa manfaat diterapkannya evaluasi kinerja, antara lain:

1. Dasar pengambilan keputusan terkait dengan prestasi, pemberhentian dan balas jasa yang telah diberikan. Evaluasi kinerja maka naik turunnya prestasi seorang karyawan dapat dipantau, dari dasar tersebut perusahaan akan lebih kuat dalam mengambil keputusan apakah seorang karyawan perlu dipertahankan, diberhentikan atau diberikan penghargaan atas jasa yang telah diusahakannya.
 2. Mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya. Melalui evaluasi kinerja perusahaan dapat mengetahui apakah standar kinerja yang diberikan perusahaan dapat dicapai karyawan, jika standar kinerja tidak tercapai dengan baik dapat diasumsikan seorang karyawan tidak mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang harus menjadi tanggung jawabnya.
 3. Dasar mengevaluasi efektifitas kegiatan dalam sebuah perusahaan. Dengan evaluasi kinerja secara tidak langsung hal ini juga akan mengevaluasi efektifitas sebuah kegiatan. Sebuah kegiatan yang sudah direncanakan jika dikerjakan dengan baik tentunya akan memberikan hasil yang optimal, tetapi jika kegiatan tersebut dikerjakan dengan kinerja yang buruk tentukan hasilnya tidak maksimal. Oleh karena itu, jika dilakukan evaluasi terhadap kinerja tentunya hal ini memaksa karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga kegiatan yang efektif dapat tercapai.
 4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektifitas jadwal kerja, dan sebagainya.
 5. Sebagai indikator/ tanda untuk memutuskan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan. Melalui evaluasi kinerja memunculkan kekurangan sekaligus kelebihan atas kemampuan seorang karyawan. Kekurangan yang terjadi tersebut, mungkin bisa menjadi masukan bagi perusahaan untuk melaksanakan pelatihan yang sesuai.
 6. Meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga *performance* yang baik tercapai.
 7. Guna evaluasi terhadap kelebihan atau kekurangan yang pada akhirnya kemampuan karyawan dapat ditingkatkan. Hasil evaluasi kinerja disampaikan kepada karyawan akan menjadi masukan, sehingga dapat mempertahankan kelebihannya serta memperbaiki kekurangannya.
 8. Sebagai dasar ukuran dalam hal seleksi dan penempatan karyawan.
 9. Untuk alat evaluasi sehingga berdampak pada perbaikan atau pengembangan kecakapan karyawan.
 10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian/ gambaran tugas (*job description*). Hal ini perlu analisa dari hasil evaluasi kinerja yang telah dilakukan, dimungkinkan kinerja seorang karyawan menurun dikarenakan terlalu banyak pekerjaan (*overload*), tidak jelasnya uraian tugas, tidak sesuainya uraian tugas dengan kemampuan yang dimiliki, dan sebagainya.
- Abdullah (2014) menyebutkan bahwa manfaat dari evaluasi kinerja dilihat dari sudut pandang organisasi/ perusahaan antara lain:
- a. Pertimbangan dalam tawar menawar antara perusahaan dan karyawan. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara tidak langsung memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Jika karyawan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik, tentunya secara tidak langsung meningkatkan daya tawarnya, sehingga karyawan yang bersangkutan dapat menuntut kompensasi yang lebih baik kepada perusahaan. Sebaliknya jika karyawan mengalami penurunan dari evaluasi kinerja yang dilakukan, secara tidak langsung akan menurunkan daya tawarnya terhadap perusahaan, sehingga karyawan tidak dapat menuntut kompensasi yang lebih baik karena daya tawarnya lemah.
 - b. Kinerja karyawan dan perusahaan dapat diusahakan untuk diperbaiki. Hasil evaluasi kinerja yang dilakukan tentunya akan memberikan informasi terkait dengan

kinerja karyawan yang bersangkutan, tetapi di sisi lain perusahaan juga dapat mengevaluasi melihat apakah kebijakan atau tuntutan perusahaan sudah sesuai dengan kemampuan karyawan, fasilitas dan infrastruktur yang tersedia, dan sebagainya. Misalnya: hasil evaluasi kinerja dalam sebuah divisi mengalami penurunan, ternyata setelah dianalisa ternyata bukan dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki tetapi dari sisi infrastruktur perusahaan yang perlu ditingkatkan (*upgrade*), dalam hal ini perusahaan perlu terbuka untuk melakukan perbaikan terhadap infrastrukturnya sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai bersama.

- c. Pertimbangan atas penyesuaian pembayaran kompensasi karyawan. Hasil evaluasi kinerja karyawan mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Melihat hal tersebut perusahaan tidak boleh tinggal diam, untuk menghargai usaha karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada karyawan dengan cara menyesuaikan kompensasi yang diberikan bagi karyawan-karyawan yang berprestasi.
- d. Dasar keputusan ketika menempatkan karyawan pada bagiannya (*staffing*). Melalui sebuah evaluasi kinerja dapat diketahui apakah seorang karyawan sesuai dengan bidangnya dan mampu menguasai tugas pekerjaan yang diberikan. Jika analisa yang dilakukan ternyata karyawan yang bersangkutan tidak mampu menguasai pekerjaan yang diberikan, sebaiknya perusahaan dapat menempatkan karyawan tersebut pada bagian yang lebih tepat sesuai dengan bidang dan kemampuan yang dimilikinya
- e. Dasar untuk menentukan pelatihan dan pengembangan. Jika hasil analisa evaluasi kinerja memberikan hasil yang kurang signifikan terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan. Melalui pelatihan dan pengembangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.
- f. Sebagai alat untuk membantu perencanaan serta pengembangan karier karyawan. Melalui evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala, hal ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan terhadap karyawan-karyawan yang berprestasi. Sumber daya manusia yang berprestasi seperti ini yang perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena mereka yang nantinya dapat membawa kemajuan bagi perusahaan. Oleh karena itu, salah satu usaha perusahaan untuk mempertahankannya yaitu dengan membantu karyawan tersebut dalam perencanaan dan pengembangan karier di perusahaan di mana mereka bekerja.
- g. Memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi proses *staffing*. Melalui evaluasi kinerja perusahaan akan lebih mudah melakukan pengkategorian terhadap kesesuaian bidang dan kemampuan karyawan, sehingga proses *staffing* dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat.
- h. Sebagai dasar peninjauan kembali terhadap prosedur penempatan karyawan. Adanya evaluasi kinerja menjadi evaluasi bagi perusahaan apakah kebijakan atau prosedur dalam *staffing* telah dilakukan dengan benar didasarkan atas kesesuaian bidang yang dimiliki, kemampuan, minat, atau hanya atas dasar kebutuhan tenaga kerja saja.

Menurut Noe (2010), menyebutkan bahwa manfaat adanya manajemen kinerja adalah 1) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan para pegawainya, 2) mengkaitkan para pegawai dengan program pelatihan yang sesuai dengan bidangnya dan 3) sebagai upaya untuk menghargai kinerja baik dari pegawainya dengan gaji dan insentif yang telah disusun. Kristiyanti (2012) menambahkan bahwa manfaat dari evaluasi kinerja antara lain: a.) sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Adanya evaluasi kinerja maka pengambilan keputusan yang dilakukan terkait dengan kebijakan

ketenaga kerjaan memiliki dasar yang kuat dan tidak dilihat dari sisi karyawan saja tetapi juga dari sisi perusahaan. b.) sebagai alat kontrol dan evaluasi pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja, juga menjadi alat untuk mengendalikan sumber daya yang dimiliki kearah yang lebih baik melalui peninjauan penempatan, melaksanakan pelatihan, memotivasi karyawan, dan sebagainya. Selain itu, perusahaan juga dapat memantau kinerja setiap karyawannya, apakah mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan atau tidak, hal ini menjadi masukan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi.

Penelitian yang dilakukan Setiawan (2014) melakukan penelitian terkait evaluasi kinerja, diperoleh hasil yang signifikan adanya pengaruh positif baik langsung atau tidak langsung dari evaluasi kinerja yang dilaksanakan perusahaan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dihasilkan karyawan dapat tercapai dengan pelaksanaan evaluasi kinerja yang baik disertai pemberian kompensasi dan pengembangan karier. Kesimpulan yang sama juga diungkapkan oleh Wijayanti dan Supra (2012) di mana sebuah sistem evaluasi kinerja yang tidak dilaksanakan dengan baik akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kegunaan dari sistem itu sendiri. Selain daripada itu, karyawan merasa tidak memperoleh perhatian atas kontribusi terhadap perkembangan perusahaan yang pada akhirnya menimbulkan persepsi negatif mengenai proses manajemen karir. Penelitian yang dilakukan oleh Hartono dan Setiawardani (2017), diperoleh kesimpulan bahwa sistem evaluasi kinerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Ditemukan bahwa hubungan antara evaluasi dan kinerja dengan komitmen organisasi yakni searah. Artinya, semakin baik sistem pengukuran evaluasi kinerja yang digunakan maka komitmen organisasional seperti loyalitas dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi akan semakin meningkat. Sistem pengukuran evaluasi yang baik dalam penelitian tersebut meliputi relevansi, reliabilitas, sensitif, akseptabel, praktikal, keadilan prosedural dan keadilan distributif. Hal senada diungkapkan oleh Kumentas (2013), dalam penelitiannya

diperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya sistem pengukuran kinerja yang disusun dalam sebuah organisasi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan sebuah organisasi yang telah direncanakan. Semakin baik penyusunan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusianya, maka tujuan organisasi juga akan tercapai dengan baik. Upaya penerapan sistem evaluasi kinerja dapat berhasil dengan baik, maka Sofyani dan Akbar (2015) menyimpulkan bahwa karakter individu seorang pegawai perlu mendapatkan perhatian. Karakter individu dalam penelitian tersebut merupakan keyakinan diri untuk berhasil (*self efficacy*) dan penuh perhitungan dalam mengambil keputusan (*conscientiousness*). Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2010) menyebutkan bahwa terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: a) pemenuhan kebutuhan, dimana kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pegawai dalam memenuhi kebutuhannya, b) perbedaan, dimana kepuasan merupakan hasil dari terpenuhinya sebuah harapan, c) pencapaian nilai, kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan nilai kerja individu yang penting, d) keadilan, dalam hal ini melihat bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil seorang pegawai diberlakukan ditempat kerja, e) komponen genetik, dimana kepuasan kerja didasarkan ada fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Penelitian yang dilakukan oleh Diniaty dan Muhamad (2014), terdapat tiga variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai perpustakaan yaitu variabel pendidikan, variabel pengalaman kerja, dan variabel pengembangan karyawan. Pendidikan menjadi salah satu faktor yang cukup penting terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Terdapat empat indikator yang digunakan yaitu apakah pendidikan menunjang pekerja yang dijalani saat ini, apakah pendidikan mempengaruhi kinerja pegawai, apakah instansi dalam hal ini perpustakaan memperhatikan pendidikan pegawai dengan baik, kemudian indikator terakhir apakah perpustakaan

mengijinkan pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan. Indikator pengalaman kerja dalam penelitian ini yakni apakah pengalaman mampu meningkatkan kinerja seorang pegawai, apakah seorang yang berpengalaman lebih mudah mengerjakan tugas, apakah pegawai yang berpengalaman mampu menyelesaikan masalah, dan apakah pengalaman dapat meningkatkan kinerja. Indikator pengembangan karyawan memuat sebagai berikut: apakah program pengembangan pegawai dapat: meningkatkan kemampuan, memperbaiki kinerja, terdapat peningkatan yang lebih baik dalam bekerja dan apakah perpustakaan memperhatikan program pengembangan pegawai dengan baik. Variabel pendidikan, variabel pengalaman kerja dan variabel pengembangan ketiga variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai perpustakaan. Dari ketiga variabel tersebut, variabel pengalaman merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai perpustakaan. Menurut Sulaiman dan Suprpto (2019), terdapat empat hal yang diperlukan seorang tenaga pelayanan agar pelayanan yang dilakukan berhasil yaitu dengan a.) memiliki kemauan dan kemampuan untuk melayani pemustaka dengan lebih baik, ramah, sopan, teliti dan tekun. b.) berpenampilan menyenangkan sehingga orang lain tidak segan meminta tolong atau sekedar bertanya c.) perlu untuk pandai bergaul d.) butuh untuk mempunyai pengetahuan yang luas agar dapat berdiskusi dengan berbagai topik. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan evaluasi kinerja untuk mendapatkan gambaran terkait dengan kompetensi pustakawan. Adapun variabel yang di lihat dalam penelitian ini yakni konsep diri, motivasi dan kinerja pustakawan. Hasil penelitian menunjukkan konsep diri dan motivasi menunjukkan nilai sangat positif sebesar 41 persen sedangkan konsep kinerja menunjukkan nilai sangat positif sebesar 28 persen. Tetapi secara umum, masih diperlukan peningkatan yaitu jalinan kerjasama dengan teman sejawat, peningkatan motivasi melalui pelaksanaan penelitian oleh pustakawan yang didukung oleh pemerintah. Kemudian

untuk mendukung kinerja pustakawan diperlukan peningkatan kemampuan pustakawan dalam mengemas, membuat literatur sekunder, melakukan kajian penelitian dan laporannya, serta menyusun karya sekaligus mempublikasikannya dalam jurnal ilmiah juga kemampuan untuk mempromosikan perpustakaan. Penelitian terhadap pengukuran kinerja sebuah perpustakaan yang dilakukan Herlina dan Anityasari (2014), mengungkapkan bahwa faktor kemampuan berbahasa asing dan publikasi yang dimiliki pustakawan ternyata berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja perpustakaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, indikator evaluasi kinerja terkait dengan kemampuan berbahasa asing dan publikasi dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun sistem evaluasi kinerja.

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan pada penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu alat analisa nonkuantitatif yang didasarkan pada interpretasi logis dari sifat dan hubungan antar fenomena yang diteliti dengan menggambarannya secara sistematis, faktual dan akurat terkait fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena yang diteliti. Penelitian ini, digambarkan secara bertahap bagaimana pengembangan terhadap indikator evaluasi kinerja pada Perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. Pengembangan indikator dilakukan dengan mengidentifikasi dimensi, pengumpulan data melalui wawancara dan melalui data sekunder yang diperoleh dari kepustakaan seperti buku-buku, majalah-majalah, ataupun informasi lain yang terkait. Wawancara dilakukan dengan seorang staf unit pelayanan teknis dan seorang staf di unit pendidikan dan pelayanan pemustaka, serta melibatkan kepala Perpustakaan UKSW. Metode pengambilan sampling yang dilakukan menggunakan *nonprobability sampling* di mana tidak memberikan kesempatan sama bagi setiap unsur/anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pertimbangan ini dilakukan jika jumlah populasi relatif kecil, yaitu kurang dari tiga puluh orang, atau penelitian yang ingin melakukan generalisasi dengan kesalahan yang

sangat kecil. Dalam penelitian ini, yang menjadi responden adalah semua pegawai Perpustakaan UKSW Salatiga yang berada di unitnya (departemen) masing –masing dengan jumlah total 20 orang responden.

Identifikasi terhadap dimensi evaluasi kinerja yang telah ada sebelumnya dilakukan guna mengembangkan indikator kinerja. Setelah dimensi kinerja diketahui, kemudian dilakukan pengembangan terhadap indikator-indikator evaluasi kinerja. Setelah indikator evaluasi ditentukan, dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator tersebut. Uji Validitas dilakukan dengan program SPSS 22.00, dilakukan dengan cara *corrected item to total correlation* yaitu dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total konstruk atau variabel. Pengujian validitas ini digunakan kriteria dari Wirawan (2015) di mana dinyatakan valid bila korelasi antara item tersebut dibandingkan dengan skor totalnya $> 0,3$. Sedangkan uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah stabil (konsisten) dari waktu ke waktu. Pengujian reliabel dilakukan melalui program SPSS 22.00, bila *cronbach alpha* > 0.6 konstruk dinyatakan reliabel (Sujarweni, 2014). Setelah dilakukan proses validitas dan reliabilitas nantinya akan diperoleh indikator-indikator yang benar-benar dapat digunakan dalam penilaian kinerja. Dari indikator-indikator tersebut akan disusun menjadi instrumen penilaian kinerja yang nantinya dapat digunakan dalam divisi/ departemen dalam Perpustakaan UKSW Salatiga.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahap ini dilakukan pengembangan terhadap dimensi dan indikator evaluasi kinerja. Pengembangan dimensi dan indikator dilakukan dengan dua tahap, pertama adalah melakukan identifikasi terhadap dimensi serta indikator-indikator pada sistem evaluasi kinerja saat itu. Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara *self assessment* atau penilaian kepada diri sendiri. Dalam hal ini, pegawai akan menuliskan

pencapaian kinerja dirinya pada formulir yang telah disediakan. Kemudian formulir yang telah terisi tersebut akan dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh kepala bagian. Jika antara kepala bagian dan pegawai setuju atas pencapaian yang dilakukan, maka formulir akan ditandatangani oleh kedua belah pihak, kemudian diserahkan kepada bagian SDM universitas. Pada penelitian ini, tahap identifikasi terhadap indikator evaluasi kinerja dilakukan dengan melihat formulir penilaian evaluasi kinerja tersebut. Tahap berikutnya dilakukan wawancara dengan pejabat terkait guna memperoleh usulan terhadap indikator evaluasi kinerja yang mungkin perlu ditambahkan. Melalui informasi yang telah diperoleh, data-data tersebut akan disusun menjadi indikator-indikator sesuai dengan dimensinya. Selain identifikasi dan wawancara, sumber referensi juga digunakan sebagai pertimbangan ketika menyusun pengembangan dimensi dan indikator evaluasi kinerja. Pada akhirnya diperoleh empat dimensi kinerja yaitu: dimensi perilaku kinerja, dimensi sifat pribadi, dimensi motivasi dan dimensi potensi kerja. Dimensi perilaku kinerja diturunkan ke dalam sembilan indikator, dimensi sifat pribadi diturunkan ke dalam empat indikator, dimensi motivasi diturunkan ke dalam dua indikator, dan dimensi potensi kerja diturunkan ke dalam tiga indikator.

Setelah dimensi dan indikator tersusun dengan baik, tahap selanjutnya adalah mendefinisikan satu persatu setiap indikator-indikator tersebut. Adapun tujuan dari definisi indikator ini untuk memberikan persepsi yang sama antara pihak yang melakukan evaluasi (pejabat perpustakaan) dan pihak yang dievaluasi (pegawai perpustakaan). Upaya memberikan persepsi yang sama, diharapkan hasil penilaian yang diperoleh dapat benar-benar merefleksikan kinerja pegawai dan tujuan dari pihak manajemen juga dapat dicapai dengan baik, diantaranya promosi, mutasi, demosi, dan sebagainya.

Setelah tahap pendefinisian indikator dilakukan, tahap berikutnya menurunkan indikator-indikator tersebut kedalam bentuk pernyataan (kuesioner). Pernyataan yang

disusun dengan baik tersebut kemudian diberikan skala, penulis menggunakan skala likert 1-5, dimana 1=STS (Sangat Tidak Setuju), 2=TS (Tidak Setuju), 3=R (Ragu), 4=S (Setuju), 5=SS (Sangat Setuju). Adapun tujuan dari penskalaan yang dilakukan untuk melakukan proses uji validasi dan uji reliabilitas terhadap data yang telah diperoleh, sehingga nantinya indikator-indikator yang dipakai dalam evaluasi kinerja merupakan indikator yang valid/ akurat dan dapat reliabel. Pada proses akhir pembuatan kuesioner pengembangan evaluasi kinerja diperoleh total 36 item pernyataan dapat dilihat pada lampiran di tabel 1.

Setelah kuesioner telah siap, tahap selanjutnya adalah melakukan penyebaran kuesioner ke responden. Kesibukan dan *job description* yang berbeda-beda membuat penulis dan tim membutuhkan waktu hampir satu minggu untuk dapat mengumpulkan kembali kuesioner yang telah terisi.

Proses selanjutnya yakni proses koding, merupakan proses pengolahan data yang berasal dari kuesioner dengan penskalaan likert untuk dimasukkan kedalam *microsoft excel*. Nantinya hasil dari koding ini akan diolah dengan program SPSS versi 22, untuk menguji nilai validitas dan nilai reliabilitasnya. Pada uji validitas, total item yang diujikan yaitu 36 item pernyataan (lihat gambar 1 pada lampiran), dari 36 item, 27 item pernyataan dinyatakan valid karena nilainya > 0.3 , sedangkan 9 item pernyataan dinyatakan tidak valid dikarenakan nilainya kurang dari 0.3. Sembilan item pernyataan tersebut yakni item nomor 6 dengan nilai 0.074, item nomor 9 dengan nilai 0.167, item nomor 11 dengan nilai 0.28, item nomor 12 dengan nilai 0.22, item nomor 13 dengan nilai 0.24, item nomor 16 dengan nilai 0.14, item nomor 23 dengan nilai 0.07, item nomor 30 dengan nilai 0.19, item nomor 36 dengan nilai 0.26. Lebih jelaskan dapat dilihat tabel 2 pada bagian lampiran.

Dari tabel, terdapat 9 item pernyataan yang tidak valid, hal ini diduga karena beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain: responden kurang memahami pernyataan dalam kuesioner sehingga kurang serius ketika mengisinya, dimungkinkan adanya persepsi

yang berbeda dari responden terhadap indikator tersebut atau diduga indikator yang dipilih kurang tepat. Oleh karena itu, untuk mengatasinya kesembilan pernyataan yang tidak valid tersebut sebaiknya dihapus atau tidak perlu digunakan dalam instrumen evaluasi kinerja, sehingga nantinya hanya 27 item pernyataan yang akan digunakan dalam instrumen penilaian evaluasi kinerja. Pada uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,858 disimpulkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan/konsisten karena memiliki nilai diatas 0,6. Kemudian 27 item pernyataan yang valid tersebut, diubah kedalam pertanyaan, untuk disusun menjadi instrumen evaluasi kinerja yang dilengkapi dengan nama perusahaan, alamat perusahaan, nama atasan dan jabatan; identitas yang dinilai dalam hal ini pegawai yaitu: nama pegawai, lama bekerja, dan sebagainya. Gambar instrumen evaluasi kinerja yang telah tersusun dengan lengkap dapat dilihat di gambar.1 pada lampiran.

Pada tahap ini, dapat diartikan bahwa instrumen evaluasi kinerja telah selesai dibuat dan siap untuk digunakan. Jika dalam penilaian evaluasi kinerja menggunakan model 360 derajat maka instrumen ini dapat dibagikan kepada atasan langsung (departemen/divisi), pegawai, dan teman sejawat. Realita di lapangan atasan langsung akan menilai/mengevaluasi kinerja semua pegawai, pegawai akan menerima dua instrumen evaluasi kinerja, yang pertama bagi dirinya sendiri berfungsi sebagai penilaian diri (*selfassessment*), kemudian instrumen yang kedua berfungsi untuk menilai teman sejawat. Melalui metode ini diharapkan akan tercipta keseimbangan penilaian antara atasan dan pegawai, sehingga keadilan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Model pengembangan evaluasi kinerja pada perpustakaan Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga dapat dilihat pada gambar 3 pada lampiran.

E. KESIMPULAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga bagi sebuah organisasi, oleh karena itu organisasi membutuhkan sebuah instrumen

untuk mengukur kinerja pegawainya. Bagi pegawai dengan kinerja yang baik tentunya perlu diberikan *reward*, promosi, atau program pengembangan lainnya. Sebaliknya bagi pegawai yang kinerjanya buruk tentu organisasi perlu melakukan *punishment* atau demosi. Terkait dengan keputusan-keputusan manajerial tersebut organisasi harus mampu menyusun sebuah instrumen evaluasi kinerja yang mampu mewakili kinerja pegawai. Oleh karena itu, tahapan penting yang perlu dilakukan adalah identifikasi terhadap dimensi kinerja, tahap indikator penilaian kinerja, penyusunan DLK (Deskriptor Level Kinerja) atau pembobotan supaya instrumen dapat menilai dengan sensitif, misal: sangat buruk, buruk, sedang, sangat baik, baik, dan sebagainya. Setelah ketiga hal penting tersebut dilakukan, instrumen dapat disusun dengan melengkapi nama organisasi, nama ternilai, nama penilai, jabatan, dan sebagainya. Upaya menjaga subjektifitas, organisasi dalam hal ini perpustakaan perlu untuk mempertimbangkan pengaplikasian instrumen yang telah dikembangkan dengan model 360 derajat. Penilaian dengan model 360 derajat dianggap cukup adil karena penilaian kepada pegawai dapat dilakukan berbagai pihak yaitu atasan, rekan/teman kerja, mitra, bawahan, ataupun pemustaka (konsumen/ pelanggan).

DAFTAR PUSTAKA:

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Amstrong, M. (2009). *Handbook of performance management*. London: Kogan Page.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bacal, R. (2012). *Performance management*. New York: McGraw-Hill.
- Diniaty, D., & Muhamad, F. (2014). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Perpustakaan UIN Suska Riau. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 11(2), 297-304.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. London: Pearson/ Prentice Hall Inc.
- Evita, S.N., Wa Ode Z.M., & Raden, T.W.A. (2017). Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* dan *Management by Objectives* (studi kasus pada PT Qwords Company International). *Jurnal Pendidikan dan Bisnis*, 9 (1), 18-32.
- Hartono, A.R., & Setiawardani, M. (2017). Pengaruh evaluasi kinerja terhadap komitmen organisasional karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(1), 73-85.
- Herlina, A., & Anityasari, M. (2014). Perancangan sistem pengukuran kinerja UPT Perpustakaan ITS dengan metode *Balanced Scorecard*. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXI*, Program Studi MMT-ITS, Surabaya 19 Juli.
- Kristiyanti, M. (2012). Peran indikator kinerja dalam mengukur kinerja manajemen. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(3), 103-123.
- Kreitner, R., & Angelo, K. (2010). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Kumentas, C.N. (2013). Pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*, 1(3), 796-805.
- Mathis, R.L., & John, H.J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, R., John, R.H., Barry, G & Patrick, M.W. (2010). *Manajemen sumber daya manusia, mencapai keunggulan bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahadi, D.R. (2010). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. Malang: Tunggul Mandiri
- Rivai, V., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik (edisi ke-3)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saleh, A.R., & Komalasari, R. (2014). *Manajemen perpustakaan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Setiawan, R. (2014). Pengaruh evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja dengan kompensasi dan pengembangan karier sebagai variabel intervening pada PT X di Probolinggo. *Jurnal Agora*, 2 (1), 343-350.

- Sofyani, H., & Akbar, R. (2015). Hubungan karakteristik pegawai pemerintah daerah dan implementasi sistem pengukuran kinerja: Perspektif ismorfisma institusional. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 19(2), 153-173.
- Sujarweni, V.W. (2014). *Metode penelitian: lengkap, praktis, dan mudah dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Sulaiman & Suprpto. (2019). Model evaluasi kinerja pustakawan sebagai dasar pengembangan profesionalisme pustakawan di PTKIN Indonesia. *Journal of Academic Librarianship*, 3 (1), 51-64.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2007). Undang-undang Nomor 43 tahun 2007 tentang perpustakaan.
- Wijayanti, A & Supra, W. (2012). Evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja pada PT HKS. *Jurnal Psikologi Undip*, 11(2), 1-14.

DAFTAR GAMBAR

NO	DIMENSI	INDIKATOR	PERNYATAAN	PENILAIAN				
				STS	TS	AS	S	SS
1	Perilaku Kerja	Disiplin Kerja	Saya menaati ketentuan yang berlaku.					
		Komunikasi/Hubungan Sosial	Saya menjaga etika saat berkomunikasi dengan pimpinan dan rekan kerja.					
			Saya berkomunikasi 2 (dua) arah dengan pimpinan dan rekan kerja.					
			Saya tidak dominan saat berkomunikasi.					
			Saya dapat menghargai pendapat orang lain.					
			Saya dapat menerima saran dan kritik.					
		Kerjasama	Saya mampu bekerja sama menurut bidang tugas yang ditentukan.					
			Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam tim sesuai dengan keputusan bersama.					
		Kepemimpinan	Saya memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri.					
			Saya mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat.					
			Saya mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain.					
			Saya mampu menentukan prioritas dengan baik.					
			Saya dapat bertindak tegas dan tidak memihak.					
		Tanggung Jawab	Saya dapat memberikan teladan.					
			Saya menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.					
			Saya tidak melampirkan kesalahan kepada orang lain.					
			Saya berani memikul resiko dalam pekerjaan.					
			Saya mengutamakan kepentingan pekerjaan.					
		Ketaatan	Saya bekerja sesuai dengan SOP (Standard Operating Procedure)					
		Kesetiaan	Saya dapat menjaga nama baik tempat kerja.					
Bekerja Extra	Saya tidak mengambil keuntungan instansi kerja untuk pribadi.							
	Saya bersedia bekerja lembur.							
	Saya bersedia menerima deskripsi kerja diluar deskripsi kerja rutin							
	Konsisten	Hasil pekerjaan saya tidak dipengaruhi kondisi psikologi						
	2	Sifat Pribadi	Kemampuan Melayani	Saya memberikan pelayanan prima				
Ketelitian			Saya berusaha meminimalkan kesalahan saat bekerja.					
Kejujuran			Saya tidak menyalahgunakan wewenang dalam bekerja.					
Kreatifitas			Saya bekerja dengan ikhlas					
			Saya memiliki ide untuk mengembangkan tempat kerja					
3	Motivasi	Jerjang Karir	Saya memikirkan solusi untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan.					
			Diberikan kepada karyawan yang memberikan hasil pekerjaan yang terbaik di tempat kerja.					
		Diberikan kepada karyawan yang berkompeten.						
Penghargaan	Saya menerima penghargaan ketika menunjukkan prestasi kerja.							
4	Potensi Kerja	Kecerdasan dan Keterampilan	Saya membagikan pengetahuan dan keahlian deng rekan kerja lain.					
		Minat	Saya mampu melihat potensi dan keahlian diri.					
		Hasrat Berprestasi	Saya bersedia mengembangkan pengetahuan dan keahlian diri.					

Gambar 1. 36 Indikator Pengembangan Instrumen Evaluasi Kinerja

INSTRUMEN EVALUASI KINERJA
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
 Jl. Diponegoro No.52-60 Salatiga, Jawa Tengah

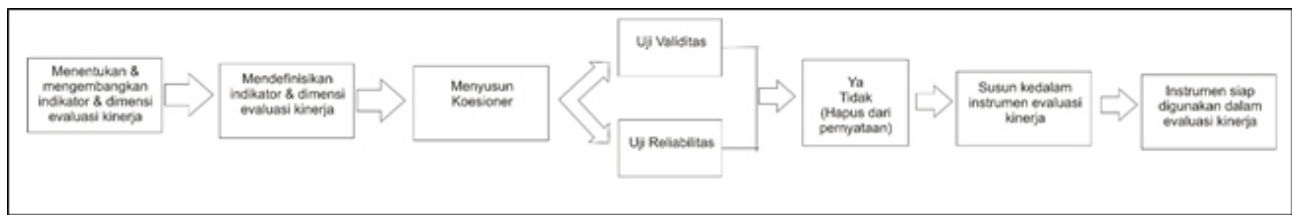
Nama Karyawan :
 Jabatan :
 Unit Kerja :
 Penilai :
 Periode Penilaian :

DIMENSI	INDIKATOR	No.	PERNYATAAN	PENILAIAN					
				Sangat Baik 100-90	Baik 89-80	Sedang 79-70	Buruk 69-50	Sangat Buruk <50	
Perilaku Kerja	Disiplin Kerja	1	Mentaati ketentuan yang berlaku.						
	Komunikasi/Hubungan Sosial	2	Menjaga etika saat berkomunikasi dengan pimpinan dan rekan kerja.						
		3	Mampu berkomunikasi dua arah (pimpinan dan rekan kerja)						
		4	Tidak dominan saat berkomunikasi.						
		5	Dapat menghargai pendapat orang lain.						
	Kerjasama	6	Mampu bekerja sama menurut bidang tugas yang ditentukan.						
		7	Mampu menyelesaikan pekerjaan dalam tim sesuai dengan keputusan bersama.						
		8	Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat.						
		9	Dapat memberikan teladan.						
		Tanggung Jawab	10	Menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.					
			11	Berani memikul resiko dalam pekerjaan.					
	12		Mengutamakan kepentingan pekerjaan.						
	Ketaatan	13	Bekerja sesuai dengan SOP (Standard Operating Procedure)						
	Kesetiaan	14	Dapat menjaga nama baik tempat kerja.						
		15	Tidak mengambil keuntungan pada instansi kerja untuk kepentingan pribadi.						
		Bekerja Extra	16	Bersedia bekerja lembur.					
		Konsisten	17	Hasil pekerjaan tidak dipengaruhi kondisi psikologis					
Sifat Pribadi		Melayani	18	Mampu memberikan pelayanan prima					
	Ketelitian	19	Berusaha meminimalkan kesalahan saat bekerja.						
		20	Tidak menyalahgunakan wewenang dalam bekerja.						
	Kejujuran	21	Bekerja dengan ikhlas						
		22	Memiliki ide untuk mengembangkan tempat kerja						
Kreatifitas	Jenjang Karir	23	Mampu memberikan hasil pekerjaan yang terbaik di tempat kerja.						
		24	Dinilai cukup berkompeten (fokus)						
	Penghargaan	25	Mampu/ telah menunjukkan prestasi kerja.						
Potensi Kerja	Kecendasan dan Ketemampuan	26	Membagi pengetahuan dan keahlian dengan rekan kerja lain.						
	Minat	27	Mampu melihat potensi dan keahlian diri						

Salatiga, 2019

(Tanda Tangan & Nama Penilai)

Gambar 2. Instrumen Evaluasi Kinerja



Gambar 3. Model Pengembangan Instrumen Evaluasi Kinerja

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Dimensi dan Indikator Pengembangan Evaluasi Kinerja

Dimensi	Indikator	Dimensi	Indikator	Dimensi	Indikator	Dimensi	Indikator
Perilaku Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin Kerja • Komunikasi/ Hubungan Kerja • Kerjasama • Kepemimpinan • Tanggung Jawab • Ketaatan • Kesetiaan • Bekerja Extra • Konsisten 	Sifat Pribadi	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan Melayani • Ketelitian • Kejujuran • Kreatifitas 	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Jenjang Karir • Penghargaan 	Potensi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kecerdasan & Ketrampilan • Minat • Hasrat berprestasi
Pernyataan	• 24 pernyataan		• 6 pernyataan		• 3 pernyataan		• 3 pernyataan

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 2. Tabel Item Valid dan Tidak Valid

Valid (> 0.3)	Tidak Valid (< 0.3)	Jumlah item (Pertanyaan)
Item: 1,2,3,4,5,7,8,10,14,15,17, 18,19,20,21,22,24,25,26, 27,28,29,31,32,33,34,35	-	27 item
	Item: 6,9,11,12,13, 16,23,30,36	9 item
		36 item

Sumber: Data primer yang diolah, 2018