

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan pemerintahan di Indonesia adalah suatu jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan di bidang pemerintahan atau kepemimpinan yang dijalankan oleh pejabat-pejabat pemerintahan. Adapun pengertian dari kepemimpinan itu sendiri sering sulit didefinisikan secara tepat, oleh karena itu banyak para pakar mencoba memperkenalkan defenisinya sesuai dengan pendapatnya masing-masing, namun sebelumnya kita lihat dari asal kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi karena dengan kepemimpinan dapat menciptakan situasi dan mengerakkan orang-orang mencapai tujuan. Wirawan (2013: 7) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi. Suatu proses interaksi memengaruhi dalam kepemimpinan membutuhkan waktu yang lamanya tergantung pada situasi altar kepemimpinan, kualitas pemimpin dan kualitas pengikut.

Siagian (2003: 4) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan diartikan sebagai keterampilan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang menjadi bawahan seseorang sedemikian rupa sehingga perilaku tersebut menjadi pendorong kuat bagi tindak tanduk positif demi kepentingan orang sebagai keseluruhan”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengendalikan, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam suatu kelompok atau organisasi.

Jadi kepemimpinan sangat berpengaruh dalam suatu organisasi, menurut Sondang P. Siagian (2003: 47) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan,
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi,
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif,
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik,
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

Menurut Kartono (1994: 6) mengemukakan bahwa ”Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin”. Jadi kepemimpinan itu muncul dan berkembang sebagai hasil interaksi otomatis di

antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari bermacam-macam faktor. Baik faktor-faktor intern maupun faktor ekstern. Hubungan antara pemimpin dengan mereka yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (*interaction*), artinya bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya.

Memimpin bukanlah memaksa, melainkan mengenal sifat-sifat individu pengikut-pengikutnya sehingga ia mengetahui kualitas apa yang akan merangsang mereka untuk bekerja sebaik mungkin, mampu membangkitkan kekuatan emosional maupun rasional para pengikutnya.

### **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Yuki, 2001: 224). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Sedangkan menurut O'Leary (2001: 213) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang pimpinan bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan

atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional menggambarkan situasi dimana pemeriksa yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi.

Gaya kepemimpinan transformasional dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik. Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual (Draft, 2002).

Berdasarkan analisa meta yang dilakukan Lovie, Kroek dan Sivasubramaniam (dalam Gary Yukl, 2000: 307) menemukan tiga perilaku kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Karisma

Karisma artinya suatu perilaku individu yang memberikan inspirasi, dukungan dan penerimaan bagi bawahan. Dalam model kepemimpinan

transformasional, karisma diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan kewibawaan dan keteladanan, Balitbang (2003: 17). Melalui karisma transformasionalnya, seorang pemimpin unit kerja mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan saling mempercayai diantara dirinya dan bawahannya. Seorang pemimpin yang memiliki karisma akan lebih mudah dalam mengajak dan mempengaruhi para pemeriksa untuk secara bersama-sama mengembangkan dan memajukan unit kerja.

Berdasarkan uraian di atas aspek-aspek perilaku, bahwa karisma adalah :

- 1) Keteladanan
- 2) Berlaku jujur
- 3) Kewibawaan
- 4) Memiliki semangat
- 5) Pujian yang beralasan
- 6) Menggunakan ekspresi wajah yang hidup

## 2. Pertimbangan Individual

Dalam model kepemimpinan transformasional pertimbangan individual diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan suatu kepekaan terhadap keanekaragaman, keunikan minat, bakat serta mengembangkan diri. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individu sebagaimana mereka tidak boleh disamaratakan karena adanya : perbedaan, kepentingan, latar belakang sosial, budaya dan pengembangan diri yang berbeda satu dengan yang lainnya. Artinya seorang pemimpin akan memberikan perhatian untuk membina, membimbing dan melatih setiap orang sesuai dengan karakteristik individu yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka perilakunya adalah :

- 1) Toleransi
- 2) Adil
- 3) Pemberdayaan
- 4) Demokratif
- 5) Partisipatif
- 6) Penghargaan

### 3. Stimuli Intelektual

Dalam kepemimpinan transformasional stimuli intelektual diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan cita rasa intelektual, dinamis, analisis, keluasan kawasan, dan keterbukaan (Balitbang, 2003:39). Sementara menurut Bass dan Sillin (dalam Harsiwi 2003) melalui kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual.

Berdasarkan uraian di atas kerangka perilakunya adalah :

- 1) Inovatif
- 2) Profesionalisme
- 3) Self assessment
- 4) Mengembangkan ide baru
- 5) Kepemimpinan kolektif
- 6) Kreatif

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk

berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Penentuan dimensi kepemimpinan transformasional ada 4 (empat) yaitu (Yukl, 2001: 224) :

1. Pengaruh idealisme

Dalam dimensi ini diukur berdasarkan dua indikator, yaitu kebanggaan dan kepercayaan.

2. Motivasi inspirasional

Dimensi ini diukur berdasarkan dua indikator, yaitu motivasi pencapaian tujuan dan motivasi pengembangan.

3. Stimulasi intelektual

Dimensi ini diukur berdasarkan dua indikator, yaitu stimulasi ide baru dan stimulasi penyelesaian masalah.

4. Konsiderasi individual

Dimensi ini diukur berdasarkan dua indikator, yaitu adanya perhatian dan penghargaan

## **2.2 Lingkungan kerja**

Pengertian lingkungan kerja menurut Nitisemito (2001: 131) adalah: lingkungan kerja merupakan suatu keadaan yang terdapat dalam struktur dan proses kegiatan perusahaan yang mencerminkan rasa kepuasan pada para pelaksana atau pemeriksa yang bersifat menunjang ke arah pencapaian cita-cita yang diinginkan oleh perusahaan secara keseluruhan maupun oleh pelaksana atau pemeriksa.

Sedangkan menurut Sedarmayati (2001: 21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Organisasi yang tidak tersusun secara baik banyak menimbulkan lingkungan kerja yang kurang baik pula. Rekan kerja yang mendukung, penerangan yang cukup, dan perlengkapan kerja yang cukup. Dari kedua pendapat tersebut dapat diterangkan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang baik tergantung pada bentuk susunan organisasi.

Penyusunan organisasi yang kurang baik dapat menyebabkan suasana yang kurang baik. Selain itu juga hubungan antar pemeriksa dan pimpinan juga sangat berpengaruh dalam lingkungan kerja. Dengan adanya hubungan baik antara pemeriksa dan pimpinan, maka dapat ditimbulkan lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik dapat menimbulkan rasa aman terhadap pemeriksa perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Nitisemito, 2001: 131).

Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001: 21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :



### 1. Penerangan/cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

### 2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda, keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

### 3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

#### 4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja, karena tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

#### 6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan

akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

#### 7. Aroma di Tempat Kerja

Adanya aroma di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air conditioner*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

#### 10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja

#### 11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya petugas keamanan. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM)/Polisi Pamong Praja (POL PP).

#### 12. Hubungan Kerja Antar Karyawan

Faktor terakhir yang mempengaruhi kondisi lingkungan kerja adalah hubungan kerja yang baik antar karyawan. Salah satu upaya adalah dengan saling toleransi antar pegawai dan selalu memberikan penghormatan dan penghargaan antar sesama pegawai serta saling menjaga sopan santun dalam pergaulan di tempat kerja.

Dari 12 faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja, penulis mengajukan empat faktor karena keempat faktor tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap kondisi lingkungan pemeriksa pada BPK Provinsi Lampung.

### 2.3 Kinerja

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pemeriksa selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang pemeriksa yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang pemeriksa dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*. *The Scriber-Bantam English Dictionary* (Sedarmayanti, 2007: 259), terbitan Amerika dan Kanada tahun 1979, mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) berasal dari akar kata "*to perform*", yang mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut :

1. *To do or carry out execute*. (Melakukan, menjalankan, melaksanakan)
2. *To discharge of fulfil; as a vow*. (Memenuhi, atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3. *To portray, as charater in aplay*. (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan)
4. *To render by the voice or musical instrument*. (Menggambarkan dengan suara atau alat musik)

5. *To execute or complete an undertaking.* (Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab)
6. *To act a part in a play.* (Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
7. *To perform music.* (Memainkan pertunjukan musik)
8. *To do what is expected of person or machine.* (Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin)

August W. Smith (Sedarmayanti, 2001: 50), mengemukakan bahwa performance atau kinerja adalah “*output drive from processes, human or otherwise*”. (Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses). Pengertian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Sedarmayanti (2001: 50) adalah “prestasi kerja, pelaksana kerja, pencapaian kerja/hasil kerja/penyampaian kerja yang diterjemahkan dari performance”.

Menurut Mangkunegara (2001: 67) pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pemeriksa dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Bemardian, John H. Dan Joyce E.A Russel (Sedarmayanti, 2001: 4), mengutarakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari “*performance*”, yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan yang berdaya guna. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a spesific job function or activity during a spesific time period.* Artinya kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcomes yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan (1996: 563) kinerja berarti (1) sesuatu yang dicapai (2) prestasi yang diperlihatkan dan (3) kemampuan kerja.

Dari pengertian singkat ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja meliputi dua hal pokok yaitu :

1. Kemampuan menunjukkan mekanisme kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan
2. Produk yang dihasilkan.

Adapun yang dimaksud dengan kinerja menurut Prawirosentono (1999: 2) adalah: *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, masing masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Sadu Wasistiono (2002: 51) pengertian "kinerja adalah bukan hanya pada tataran keluaran (output) melainkan termasuk pula pada tataran nilai guna (outcome) dan dampak (impact)". Sedangkan menurut Gary Yukl dalam bukunya *Leadership in organization* (kepemimpinan dalam organisasi) (1998: 77) menyatakan : Kinerja menjadi lebih baik, sebagian karena tujuan yang spesifik membantu usaha dari para bawahan ke arah kegiatan-kegiatan yang produktif dan sebagian karena tujuan-tujuan yang menantang mendorong usaha bawahan ketingkat yang lebih tinggi dalam melakukan pekerjaan.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Dalam kinerja terdapat beberapa faktor yang memengaruhinya, Keith Davis (Sedarmayanti, 2001: 51) merumuskan:

$$\textit{Performance} = \textit{ability} + \textit{motivation}$$
$$\textit{Ability} = \textit{knowledge} + \textit{skill}$$
$$\textit{Motivation} = \textit{attitude} + \textit{situation}$$

Perumusan diatas menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangat terkait dengan kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan sendiri dilatarbelakangi oleh faktor pendidikan (*knowledge*) dan faktor keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terkait dengan sikap (*attitude*) dan situasi (*situation*) yang akan menggerakkan seseorang menuju pencapaian tujuan.

Indikator kinerja harus diarahkan pada hal-hal yang prioritas dan harus sejalan dengan indikator lainnya baik di dalam instansi pemerintah maupun dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional. Indikator kinerja harus menghasilkan suatu yang valid, *reliable*, *verifiabel* yang mengarah pada temuan-temuan yang waktunya tepat, *relevant*, *credible*, dan *objective* yang diperoleh secara menyeluruh, transparan dan *replicable*. Indikator kinerja harus mampu melaporkan temuan-temuan dan kesimpulan yang dihasilkan dengan cara yang dapat dipertanggung jawabkan.

Kinerja pemeriksa di lingkungan instansi pemerintahan juga perlu dilakukan penilaian, dalam rangka meningkatkan mutu proses kerja dan hasil kerja.



Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pemeriksanya (Handoko, T. Hani, 2004: 135)

Sedarmayanti (2007: 264) lebih lanjut mengemukakan bahwa tujuan penilaian kerja pada prinsipnya adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pemeriksa
2. Sebagai dasar perencanaan bidang pemeriksaan, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang pemeriksaan, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang pemeriksaan.

Adapun kriteria dalam penilaian kinerja (Sedarmayanti, 2007: 269) antara lain didasarkan penilaian terhadap aspek berikut ini :

1. Prestasi kerja
2. Tanggung jawab
3. Ketaatan
4. Kejujuran
5. Kerjasama
6. Prakarsa (inisiatif)
7. Kepemimpinan

Sedangkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerja Pemerintah Negeri Sipil (PNS) dijelaskan secara rinci satu persatu yaitu sebagai berikut : (Peraturan Pemerintah No. 10, 1979)

1. Prestasi Kerja

Adalah hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan yang bersangkutan. Pada umumnya prestasi kerja PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

2. Kesetiaan

Adalah kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab yang dibuktikan melalui sikap dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Yang dimaksud kesetiaan disini adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.

3. Tanggung Jawab

Adalah kesanggupan pemeriksa dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil.

4. Ketaatan

Adalah kesanggupan seorang pemeriksa untuk mentaati segala peraturan perundangan-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. Kejujuran

Adalah ketulusan hati seorang pemeriksa dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerjasama

Adalah kemampuan seorang pemeriksa untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna secara optimal.

7. Prakarsa

Adalah kemampuan seorang pemeriksa untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

Adalah kemampuan seorang pemeriksa untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dioptimalkan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan.