

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, kinerja mencerminkan sejauh mana sumber daya yang dimiliki baik manusia, finansial, maupun teknologi dapat dikelola secara efektif dan efisien untuk menghasilkan output yang maksimal. Oleh karena itu, peningkatan kinerja menjadi fokus utama dalam berbagai sektor, baik swasta maupun pemerintahan.

Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat seperti sekarang ini, organisasi dituntut untuk terus melakukan evaluasi dan peningkatan terhadap kinerja para anggotanya. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja, antara lain motivasi kerja, kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem penghargaan dan kompensasi. Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor tersebut sangat penting agar organisasi dapat menyusun strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja.

Selain itu, perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja akibat digitalisasi turut memberikan tantangan dan peluang dalam pengelolaan kinerja. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan ini agar tetap kompetitif. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian

yang dapat memberikan gambaran dan analisis mendalam mengenai kinerja, baik dari sisi individu maupun organisasi, guna memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi peningkatan kinerja di masa mendatang.

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan bangsa. Melalui pendidikan yang berkualitas, diharapkan tercipta sumber daya manusia yang unggul, kompeten, dan berdaya saing, sehingga mampu mendorong kemajuan sosial, ekonomi, dan budaya. Pemerintah, sebagai pemangku kebijakan, memiliki peran krusial dalam menjamin mutu pendidikan di seluruh wilayah Indonesia, termasuk di daerah-daerah yang memiliki tantangan geografis dan sosial ekonomi seperti Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Untuk menjawab tantangan ini, pemerintah membentuk berbagai lembaga teknis yang bertugas mendukung kebijakan pendidikan, salah satunya adalah Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP).

BPMP Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki mandat untuk memastikan mutu pendidikan melalui berbagai program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Namun, dalam implementasinya, BPMP menghadapi berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dan kinerja pegawai. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai BPMP mencakup sanksi, iklim etis, perilaku menyimpang, dan kepemimpinan.

Sanksi dalam konteks organisasi merupakan alat kontrol yang digunakan untuk memastikan bahwa pegawai mematuhi aturan yang telah

ditetapkan. Sanksi yang diterapkan secara adil dan konsisten dapat memberikan efek positif dalam meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai. Berdasarkan teori kontrol sosial yang dikemukakan oleh Hirschi (1969), individu cenderung akan patuh terhadap aturan apabila ada konsekuensi yang jelas terhadap pelanggaran.

Menurut laporan kinerja BPMP NTT tahun 2023, terdapat beberapa kasus disiplin pegawai yang masih menjadi perhatian. Salah satu permasalahan yang ditemukan adalah rendahnya tingkat kepatuhan terhadap jam kerja dan target kerja yang telah ditetapkan. Untuk mengatasi permasalahan ini, BPMP perlu mengadopsi sistem pengawasan yang lebih ketat serta menerapkan sanksi yang bersifat mendidik tanpa mengurangi motivasi kerja pegawai.

Pakaya, dkk (2022) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemberian Sanksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank SulutGo” diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pemberian sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo. Hasil penelitian ini juga serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andry (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Sanksi dari Tindakan Indisipliner Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi *Collection* PT. *Summit Oto Finance* Pekanbaru” dan penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2021) dengan judul “Pengaruh Sanksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Swalayan 88 Kota Padangsidimpuan”. Dapat dikatakan

bahwa pelaksanaan sanksi yang segera dan konsisten dapat meningkatkan disiplin pegawai sehingga capaian kinerja dapat tercapai.

Lusiana, dkk (2023) dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Penghargaan dan Sanksi Terhadap Kinerja Pegawai” memperoleh hasil penelitian yang justru menyatakan bahwa Sanksi tidak berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sinjai. Sanksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena jika suatu aturan yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya hanya berlandaskan pada aturan-aturan yang tanpa pengecualian, maka itu tidak berlaku adil bagi seluruh karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan. Lebih lanjut dinyatakan dalam penelitian tersebut bahwa kinerja karyawan merupakan kontribusi yang diberikan oleh mereka kepada perusahaan untuk mendorong kemajuan dan peningkatan perusahaan. Ketika sanksi diberlakukan terhadap karyawan, mereka cenderung kehilangan semangat dalam bekerja, motivasi terdorong oleh rasa takut, tekanan, dan kekhawatiran akan hukuman atau sanksi.

Iklim etis dalam organisasi merupakan aspek penting yang dapat mempengaruhi perilaku dan moralitas pegawai dalam bekerja. Victor dan Cullen (1987) mengembangkan teori iklim etis yang menyatakan bahwa organisasi dengan nilai dan norma etis yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang menjunjung tinggi nilai etika cenderung lebih loyal, termotivasi, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Di BPMP NTT, penerapan nilai-nilai etis dalam bekerja masih menjadi tantangan. Berdasarkan evaluasi tahunan, ditemukan bahwa masih ada beberapa pegawai yang kurang transparan dalam pelaporan kegiatan serta adanya indikasi penyalahgunaan fasilitas kantor. Untuk mengatasi hal ini, BPMP perlu menerapkan program pelatihan dan sosialisasi terkait etika kerja serta meningkatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

Setiawan (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Etika dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Oraganizational Citizenship Behavior* (OCB)” dan menyatakan dari hasil penelitian bahwa Iklim Etika berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryosukmono, dkk (2020) dengan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Etika Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk)” bahwa iklim etika berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perilaku menyimpang dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai tindakan yang bertentangan dengan norma dan aturan yang telah ditetapkan, yang dapat berdampak negatif terhadap efektivitas organisasi. Menurut Bennett dan Robinson (2000), perilaku menyimpang di tempat kerja dapat dikategorikan menjadi dua: perilaku menyimpang terhadap organisasi (misalnya ketidakhadiran tanpa izin, penyalahgunaan aset

organisasi) dan perilaku menyimpang terhadap individu (misalnya konflik antar pegawai, pelecehan verbal).

Di BPMP NTT, beberapa bentuk perilaku menyimpang yang tercatat dalam laporan kinerja tahun 2023 termasuk penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, kurangnya partisipasi dalam kegiatan resmi, serta rendahnya tingkat disiplin dalam menghadiri pertemuan. Faktor penyebab dari perilaku ini dapat berkaitan dengan lemahnya sistem pemantauan serta kurangnya penegakan aturan. Oleh karena itu, BPMP perlu memperkuat sistem pengawasan dan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya kepatuhan terhadap aturan kerja. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2013) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Perilaku terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Riau”, disimpulkan bahwa perilaku pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari, dkk (2021) dengan judul penelitian “Efek Perilaku Individu Terhadap Kinerja Karyawan” yang menyimpulkan bahwa perilaku berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan motivasi kepada pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Bass dan Avolio (1994) dalam teori kepemimpinan

transformatif menyatakan bahwa pemimpin yang visioner dapat menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan semangat dan inovasi yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan, dkk (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja” yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rosalina, dkk (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan sebaliknya bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Di BPMP NTT, kepemimpinan memiliki peran penting dalam memastikan kelancaran program kerja serta meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan evaluasi internal, ditemukan bahwa kepemimpinan yang proaktif dalam mendukung pegawai dan menciptakan budaya kerja yang positif berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan menjadi salah satu agenda utama dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di BPMP NTT.

Berdasarkan Laporan Kinerja BPMP NTT tahun 2023, beberapa tantangan utama dalam peningkatan kinerja organisasi antara lain:

1. Kurangnya pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran.

Banyak satuan pendidikan di NTT yang belum optimal dalam

memanfaatkan perangkat teknologi, seperti Chromebook, dalam kegiatan belajar-mengajar.

2. Rendahnya partisipasi dalam program peningkatan mutu Pendidikan. Aktivitas belajar mandiri melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM) masih rendah di kalangan guru dan tenaga pendidik.
3. Kendala dalam pemanfaatan Rapor Pendidikan. Beberapa sekolah masih belum memanfaatkan data dari Rapor Pendidikan untuk meningkatkan perencanaan berbasis data.
4. Kesenjangan dalam distribusi sumber daya. Infrastruktur pendidikan di daerah terpencil masih terbatas, sehingga menghambat efektivitas program yang dijalankan BPMP.
5. Kurangnya koordinasi dengan pemerintah daerah. Sinkronisasi antara BPMP, dinas pendidikan, dan satuan pendidikan masih perlu ditingkatkan untuk memastikan program dapat berjalan secara efektif.

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, BPMP NTT telah merumuskan beberapa strategi utama:

1. Penguatan kebijakan sanksi. BPMP akan menegakkan aturan yang lebih ketat terkait disiplin pegawai guna meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.
2. Meningkatkan budaya etis di lingkungan kerja. Melalui pelatihan dan program sosialisasi nilai-nilai etika, BPMP berupaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional.

3. Mencegah perilaku menyimpang. Dengan meningkatkan sistem pemantauan dan evaluasi, BPMP bertujuan untuk mengurangi kasus penyalahgunaan fasilitas serta meningkatkan akuntabilitas pegawai.
4. Memperkuat kepemimpinan. Pelatihan kepemimpinan bagi manajerial BPMP akan ditingkatkan untuk menciptakan pemimpin yang inspiratif dan inovatif.
5. Optimalisasi pemanfaatan teknologi Pendidikan. BPMP akan bekerja sama dengan pemerintah daerah dan penyedia layanan teknologi untuk meningkatkan akses terhadap perangkat digital di sekolah-sekolah.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, diharapkan kinerja BPMP NTT dapat meningkat secara signifikan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan di NTT.

Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana sanksi, iklim etis, perilaku menyimpang, dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai di BPMP NTT serta memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis melakukan penelitian pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan judul **“Pengaruh Sanksi, Iklim Etis, Perilaku Menyimpang, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran sanksi, iklim etis, perilaku menyimpang, kepemimpinan dan kinerja pegawai Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah sanksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah iklim etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi Nusa Tenggara Timur?
4. Apakah perilaku menyimpang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi Nusa Tenggara Timur?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi Nusa Tenggara Timur?
6. Apakah sanksi, iklim etis, perilaku menyimpang, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi Nusa Tenggara Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui gambaran tentang sanksi, iklim etis, perilaku menyimpang, kepemimpinan, dan kinerja pegawai Balai Penjaminan Mutu Provinsi (BPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur.

2. Menganalisis pengaruh sanksi terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi NTT.
3. Menganalisis pengaruh iklim etis terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi NTT.
4. Menganalisis pengaruh perilaku menyimpang terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi NTT.
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi NTT.
6. Mengetahui pengaruh simultan dari sanksi, iklim etis, perilaku menyimpang, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPMP Provinsi NTT.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan rekomendasi bagi BPMP Provinsi NTT dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kebijakan yang tepat terkait sanksi, iklim etis, kepemimpinan, serta upaya meminimalisir perilaku menyimpang.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan masalah peningkatan kinerja pegawai.