

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis

4.1.1 Gambaran Umum Balai Penjamin Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi NTT

Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah salah satu unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah yang beralamat di Jl. Jenderal Soeharto No.57, Naikoten I, Kec. Kota Roja, Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur. Balai Penjamin Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi NTT dipimpin oleh seorang Kepala dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah. BPMP Provinsi NTT mempunyai tugas melaksanakan penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat di provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, BPMP menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pelaksanaan pemetaan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat;
- 2) Pengembangan model penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat;

- 3) Pelaksanaan supervisi penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat dalam penjaminan mutu pendidikan;
- 4) Pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat dalam penjaminan mutu pendidikan;
- 5) Pengembangan dan pelaksanaan kemitraan di bidang penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat;
- 6) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat; dan
- 7) Pelaksanaan urusan administrasi.

4.1.2 Visi dan Misi Balai Penjamin Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur

Visi

Menjadi lembaga penjaminan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah yang berstandar nasional dan berwawasan global

Misi

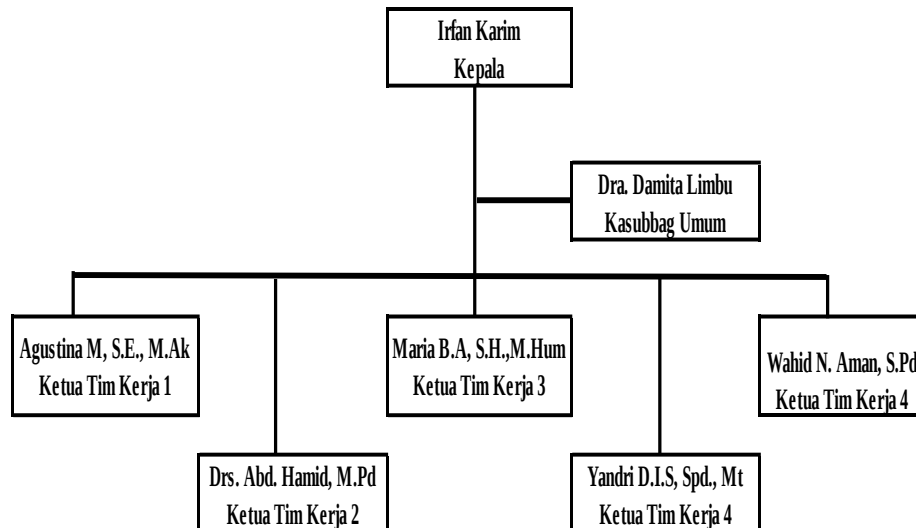
- 1) Memfasilitasi pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP);

- 2) Melakukan pemetaan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah;
- 3) Mengembangkan dan mengelola sistem informasi mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah;
- 4) Melakukan supervisi satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah;
- 5) Melakukan pengkajian dan pengembangan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah;
- 6) Memfasilitasi sumberdaya pendidikan bagi satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah;
- 7) Memfasilitasi peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dasar, menengah;
- 8) Memfasilitasi peningkatan kinerja lembaga pendidikan dasar, pendidikan menengah.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Nusa Tenggara Timur mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 11 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Balai Penjamin Mutu Pendidikan (BPMP)
Provinsi Nusa Tenggara Timur



Sumber : Balai Penjamin Mutu Pendidikan, 2025

4.1.4 Hasil Penelitian

Karakteristik Responden merupakan kriteria apa saja yang akan diberikan kepada subjek penelitian agar sumber informasi pada penelitian atau eksperimen tersebut dapat tertuju dengan tepat dan sesuai harapan. Dalam hal ini juga tergantung dengan penggunaan jenis serta metode penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada para pegawai Kantor Balai Penjamin Mutu Pendidikan (BPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini memperoleh responden sebanyak 80 orang, setelah semua data responden terkumpul, peneliti akan menarik data tersebut dan di export ke excel, dan kemudian diolah menggunakan SPSS. Responden dalam penelitian ini merupakan sampel jenuh atau keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini, gambaran mengenai responden yang diberikan sampel penelitian dikategorikan berdasarkan karakteristik yaitu

berdasarkan jenis kelamin, kelompok umur, dan berdasarkan jenjang pendidikan.

1) Jenis Kelamin

Karakteristik yang pertama dari responden dalam penelitian ini ialah dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, sampel yang dikategorikan menurut jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Berikut tabel karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. :

Tabel 4.1
Jumlah Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-laki	49	61
2	Perempuan	31	39
Jumlah		80	100

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa responden dari penelitian ini mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 49 orang atau 61% responden, dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 31 orang atau 39% yang mengisi kuisioner. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Pegawai Kantor Balai Penjamin Mutu Pendidikan ialah lebih banyak pegawai laki-laki di banding perempuan.

2) Usia

Responden dari penelitian ini kemudian dikategorikan berdasarkan usia. Responden penelitian ini kemudian dibagi kedalam usia 17-25 tahun,

26-30 tahun, 31-40 tahun, lebih dari 40 tahun, berikut tabel karakteristik responden berdasarkan usianya :

Tabel 4.2
Jumlah Responden
Berdasarkan Kelompok Umur

Usia	Jumlah (orang)	%
17-25 Tahun	6	7,5
26-30 Tahun	17	21
31-40 Tahun	34	42,5
>41 Tahun	23	29
Jumlah	80	100

Sumber : Hasil Olahan Data Primer,2025

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa responden dari penelitian ini yang berusia 17-25 tahun hanya sebanyak 7,5% atau 6 orang responden, yang berusia 26-30 tahun sebanyak 21% atau 17 orang responden yang akan mengisi kuisioner, yang berusia 31-40 tahun sebanyak 42,5% atau 34 orang dan yang berusia > 41 tahun sebanyak 29% atau 23 orang responden. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa usia 31-40 tahun merupakan usia responden terbanyak dalam sampel penelitian ini.

3) Masa Kerja

Table 4.3
Karakteristik Responden Berdasrakan Lama Kerja

No	Lama Bekerja	Jumlah Responden	(%)
1	0-5 Tahun	32 Orang	40
2	6-10 Tahun	21 Orang	26

3	11-15 Tahun	9 Orang	11
4	16-20 Tahun	13 Orang	16
5	21-25 Tahun	3 Orang	4
6	>26	2 Orang	3
Jumlah		80 Orang	100

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, menunjukkan bahwa pegawai dengan lama kerja 0-5 tahun berjumlah 32 orang atau 40% , responden dengan lama kerja 6-10 tahun sebanyak 21 orang atau 26%, responden dengan lama kerja 11-15 tahun sebanyak 9 orang atau 11 %, responden dengan lama kerja 16-20 tahun sebanyak 13 orang, responden dngan lama kerja 21-25 tahun sebanyak 3 orang dan responden yang bekerja >26 tahun sebanyak 2 orang, dari data diatas dapat kita lihat bahwa responden dengan masa kerja 0-5 tahunlah yang paling tinggi.

4.2 Analisis Deskriptif

Statistik Deskriptif menurut Levis (2013 : 108) merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dengan menghitung persepsi responden (Levis, 2013:108). Data yang dilampirkan dalam statistik deskriptif berasal dari jawaban responden melalui kuesioner yang diperoleh dengan cara mengelompokkan atas item-item yang ditabulasikan dan diberikan penjelasan. Berdasarkan

jawaban dari responden maka dapat dihitung total skor dan indikator dari setiap pernyataan yang ada, dengan hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini.

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Skor penilaian terendah} & : 1 \\ \text{Skor penilaian tertinggi} & : 5 \\ \text{Interval} & = \frac{5-1}{5} = 0,80 \end{aligned}$$

Menggambarkan fenomena yang terjadi di lokasi penelitian maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data Statistik Deskriptif. Analisis Statistik Deskriptif dilakukan dengan menghitung persepsi responden (Levis, 2013:173), dengan formula sebagai berikut:

$$P_{S-p} = \left(\frac{\bar{X} P_{S-p}}{5} \right) \times 100\%$$

Keterangan: P_{S-p} = Kategori persepsi responden populasi
 $\bar{X} P_{S-p}$ = Rata-rata skor untuk persepsi populasi
 5 = Berasal dari skor tertinggi Skala Likert

Tabel 4.4
Pencapaian Skor Maksimum untuk persepsi populasi
Terhadap Obyek Tertentu

Range	1% - 20%	Sangat Tidak Baik
Range	21% - 40%	Tidak baik
Range	41% - 60%	Cukup
Range	61% - 80%	Baik
Range	81% - 100%	Sangat Baik

Sumber : (Lewis , 2013)

Berdasarkan Tabel 4.4 Pencapaian Skor Maksimum Untuk Persepsi Populasi terhadap Objek tertentu dapat dilihat Presentase Pencapaian skor yang akan digunakan peneliti berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data, dimana akan diklasifikasikan berdasarkan Skor maksimum pada statistik deskriptif Jawaban Responden pada Kantor Balai Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1. Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Sutrisno (2016:172) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.” Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Menurut Torang

(2014:74) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi”.

Tabel 4.5
Kinerja Pegawai

Indikator	Item	ΣJR	XP _s -P	(XP _s -p)/5	Ps-p	Skor	Kategori
Kuantitas Kerja	1	369	4,61	0,92	92%	92%	Sangat Baik
	2	369	4,61	0,92	92%		
Kualitas Kerja	1	381	4,76	0,95	95%	95%	Sangat Baik
	2	376	4,70	0,94	94%		
Ketetapan Waktu	1	379	4,74	0,95	95%	95%	Sangat Baik
	2	383	4,79	0,96	96%		
Rata-Rata						94%	Sangat Baik

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2025

Berdasarkan dari tabel 4.5 diatas menunjukan bahwa Kinerja Pegawai berada pada kategori sangat baik dengan rata sebesar 94%. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Ketetapan Waktu dan Kualitas Kerja pada 95% atau dalam kategori sangat baik, Kuantitas Kerja sebesar 92% atau dalam kategori sangat baik.

2. Variabel Sanksi (X1)

Sanksi adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan dan kesalahan. Menurut kamus besar bahasa indonesia sanksi adalah tindakan-tindakan hukum untuk memaksa seseorang menaati aturan atau menaati undang-undang. Sanksi merupakan pemberian hasil yang tidak diinginkan

untuk meminimalisir perilaku yang tidak diinginkan. Sanksi merupakan salah satu indikator yang memperbaiki jalannya proses pendidikan dalam menjelaskan perilaku seseorang, sehingga pada masa yang akan datang dapat diatasi.

Tabel 4.6
Sanksi

Indikator	Item	ΣJR	XP _s -P	(XP _s -p)/5	Ps-p	Skor	Kategori
Penerapan Aturan	1	372	4,65	0,93	93%	93%	Sangat Baik
	2	374	4,68	0,94	94%		
Efektivitas Sanksi	1	383	4,79	0,96	96%	96%	Sangat Baik
	2	385	4,81	0,96	96%		
Rata-Rata						95%	Sangat Baik

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2025

Berdasarkan dari Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa Sanksi berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata sebesar 95%. Indikator dengan capaian tertinggi adalah indikator Efektivitas Sanksi pada 93% atau dalam kategori sangat baik, Penerapan Aturan sebesar 93% atau dalam kategori sangat baik.

3. Iklim Etis (X2)

Iklim etis menyiratkan bahwa bisnis dan aplikasi dilakukan dengan mengambil memperhatikan nilai-nilai etika dalam organisasi dan ada beberapa hal yang menentukan faktor berperan dalam menciptakan iklim etis. Faktor tersebut adalah norma, budaya, standar etika dan aplikasi. Memahami, mengadopsi dan menerapkan nilai-nilai etika oleh karyawan adalah tanda bahwa nilai etika diterima oleh iklim yang diadopsi oleh karyawan, penerimaan nilai etika tidak hanya tergantung ada standar etika,

tetapi tergantung juga pada berbagai faktor tetap seperti pribadi individu, budaya, moral, dan keyakinan (Oguzhan, 2015).

Tabel. 4.7
Iklim Etnis

Indikator	Item	ΣJR	XP _{s-p}	(XP _{s-p})/5	Ps-p	Skor	Kategori
Kejelasan Kode Etik	1	368	4,60	0,92	92%	92%	Sangat Baik
	2	369	4,61	0,92	92%		
Sistem Penghargaan	1	369	4,61	0,92	92%	93%	Sangat Baik
	2	372	4,65	0,93	93%		
Rata-Rata						92%	Sangat Baik

Sumber : Hasil Olahan Data Primer 2025

Berdasarkan dari Tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa Iklim Etnis berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata sebesar 92%. Indikator dengan capaian tertinggi adalah indikator Sistem Penghargaan pada 93% atau dalam kategori sangat baik, Kejelasan Kode Etik sebesar 93% atau dalam kategori sangat baik.

4. Perilaku Menyimpang Positif (X3)

Perilaku menyimpang dalam organisasi adalah segala bentuk tindakan yang bertentangan dengan norma, aturan, atau nilai yang telah ditetapkan oleh organisasi dan dapat merugikan individu maupun organisasi secara keseluruhan. Positive deviance atau perilaku menyimpang positif adalah suatu pendekatan dan fenomena di mana individu atau kelompok dalam suatu sistem bertindak menyimpang dari norma, kebiasaan, atau prosedur yang berlaku, namun menghasilkan dampak positif terhadap lingkungan atau organisasi tempat mereka berada. Menurut Spreitzer dan Sonenshein (2004), perilaku menyimpang positif

adalah tindakan yang disengaja dan menyimpang dari norma kelompok rujukan, namun dilakukan dengan cara yang terhormat dan bertujuan baik. Dengan kata lain, meskipun perilaku ini menyimpang dari aturan formal atau budaya yang berlaku, tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja, mempercepat penyelesaian masalah, atau menciptakan inovasi yang membawa manfaat

Tabel 4.8
Perilaku Menyimpang

Indikator	Item	ΣJR	XPs-P	$(XPs-p)/5$	Ps-p	Skor	Kategori
Inovasi Tindakan	1	361	4,51	0,90	90%	91%	Sangat Baik
	2	366	4,58	0,92	92%		
Tindakan Proaktif	1	377	4,71	0,94	94%	93%	Sangat Baik
	2	368	4,60	0,92	92%		
Rata-Rata						92%	Sangat Baik

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2025

Berdasarkan dari Tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa Perilaku Menyimpag berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata sebesar 92%. Indikator dengan capaian tertinggi adalah indikator Tindakan Proaktif pada 93% atau dalam kategori sangat baik, Inovasi Tindakan sebesar 91% atau dalam kategori sangat baik.

5. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu bentuk kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan individu, inspirasi, dan inovasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya pemimpin

dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pegawai untuk melampaui ekspektasi mereka. Pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kinerja pegawai. Menurut Burns (1978), kepemimpinan transformasional berbeda dari kepemimpinan transaksional yang hanya berfokus pada pertukaran atau imbalan atas kinerja pegawai. Pemimpin transformasional lebih menekankan pada nilai-nilai, visi jangka panjang, dan peningkatan moral pegawai melalui motivasi dan inspirasi.

Tabel 4.9
Kepemimpinan

Indikator	Item	ΣJR	XP _s -P	(XP _s -p)/5	Ps-p	Skor	Kategori
Motivasi	1	375	4,69	0,94	94%	94%	Sangat Baik
	2	379	4,74	0,95	95%		
Inspirasi	1	363	4,54	0,91	91%	91%	Sangat Baik
	2	365	4,56	0,91	91%		
Pertimbangan Individual	1	379	4,74	0,95	95%	93%	Sangat Baik
	2	363	4,54	0,91	91%		
Rata-Rata						93%	Sangat Baik

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2025

Berdasarkan dari Tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa Kepemimpinan berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata sebesar 93%. Indikator dengan capaian tertinggi adalah indikator Motivasi pada 94% atau dalam kategori sangat baik, indikator Pertimbangan Individual sebesar 93% atau dalam kategori sangat baik, sedangkan indikator Inspirasi sebesar 91% atau kategori sangat baik.

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto, 2004). Menurut Hair *et al.* (1998) yang sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai peneliti dengan faktor loading $\geq 0,50$ dianggap signifikan. Nilai *Kaiser Meyer Olkin measure of sampling Adequacy* yang berada diatas nilai 0,5 dan memiliki signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa suatu variabel dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4.10
Uji Validitas

Variabel	r-tabel	r-hitung	Keterangan
Sanksi	0,30	0,617	Valid
Iklim Etis	0,30	0,721	Valid
Perilaku Menyimpang	0,30	0,623	Valid
Kepemimpinan	0,30	0,625	Valid
Kinerja Pegawai	0,30	1	Valid

Sumber : Hasil Olahan Data SPSS 25, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa setiap pernyataan dari setiap indikator variabel memiliki hasil uji dengan nilai korelasi *r* lebih besar dari nilai 0.30, hal ini berarti bahwa data pengujian sudah valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi item-item pertanyaan yang digunakan. Reliabilitas mengacu pada sejauh mana suatu instrumen dapat menghasilkan hasil yang konsisten dalam berbagai

pengukuran (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan teknik Cronbach's Alpha ($> 0,60$)

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Sanksi	0,855	<i>Reliabel</i>
Iklim_Etis	0,854	<i>Reliabel</i>
Perilaku_Menyimpang	0,783	<i>Reliabel</i>
Kepemimpinan	0,833	<i>Reliabel</i>
Kinerja_Pegawai	0,823	<i>Reliabel</i>

Sumber : Hasil Olahan SPSS 25, 2025

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa hasil uji sudah memenuhi syarat, karena nilai *Cronbach's Alpha* dari setiap variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6, artinya bahwa data pengujian dalam peneltian ini reliabilitas.

4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear berganda, menggunakan program SPSS 25. Ada beberapa asumsi yang perlu yang harus diperhatikan sebelum melakukan pengujian dengan penekatan regresi linear berganda. yaitu sebagai berikut :

1. Pengujian Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

Penelitian ini untuk menguji normalitas residual menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* (K-S).

Tabel 4.12
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,20562340
Most Extreme Differences	Absolute	0,149
	Positive	0,148
	Negative	-0,149
Test Statistic		0,149
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^c

Sumber : Hasil Olahan SPSS 25, 2025

Berdasarkan hasil uji pada tabel 4.12 diatas, menunjukkan bahwa nilai *kolmogorov-smirnov z* sebesar 0,149 dan nilai signifikansinya 0,200 lebih besar dari 0.05. Hal ini berarti bahwa data residual model regresi berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk menganalisis derajat multikolinearitas dengan mengevaluasi nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Regresi yang bebas

multikolinearitas ditandai dengan nilai *Tolerance* > 0,1 dan nilai VIF kurang < 10. (Ghozali, 2005).

Tabel 4.13
Uji Multikolineritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6,510	2,335		2,788	0,007		
Sanksi	0,263	0,164	0,160	1,598	0,314	0,499	2,004
Iklim Etis	0,654	0,126	0,475	5,173	0,000	0,592	1,690
Perilaku Menyimpang	0,131	0,180	0,155	0,728	0,047	0,110	9,100
Kepemimpinan	0,080	0,125	0,142	0,646	0,020	0,102	9,773

Sumber : Hasil Olahan SPSS 25, 2025

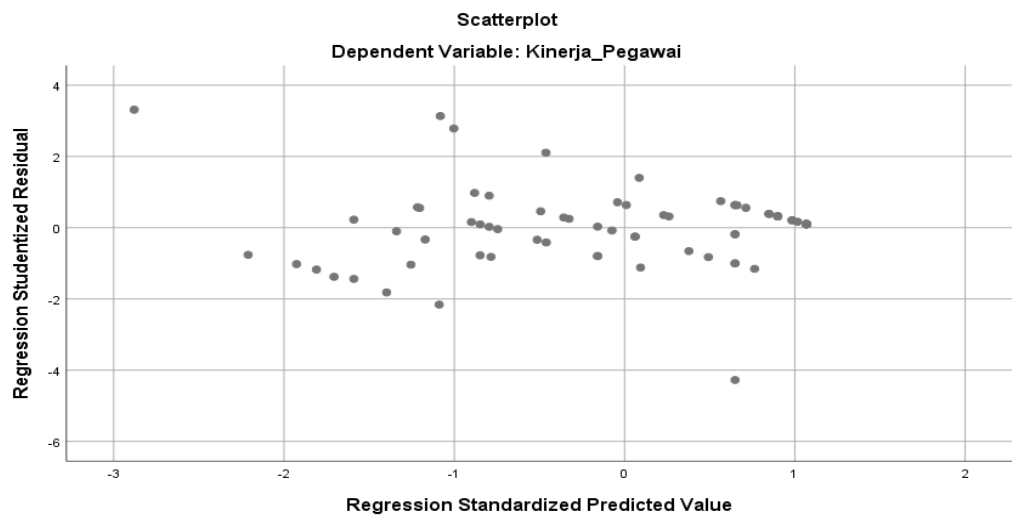
Berdasarkan pada tabel 4.13 diatas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* > 0,1 dan VIF dari masing-masing variabel juga menunjukan hasil < 10, sehingga dari hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

3. Uji Heterokedastisitas

Menurut Priyanto (2009) uji heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedasitas yaitu adanya ketidaksamaan *Variance* dari *Residual* untuk semua pengamatan. Model persamaan regresi yang baik harus bebas dari masalah heterokedastisitas. Menurut Santoso, (2001:210) deteksi masalah heterokedastisitas dilakukan dengan melihat grafik *Scatterplot* dengan pola tertentu dimana jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik penyebar diatas dan di bawah angka nol pada sumbu Y (vertikal)

maka berarti tidak terjadi masalah heterokedastisitas, sedangkan jika ada pola yang teratur bentuknya maka berarti terjadi masalah heterokedastisitas. Jika terjadi masalah heterokedastisitas maka model persamaan regresi linear berganda dapat digunakan dalam estimasi terhadap nilai variabel dependen.

Gambar 4.1
Uji Heterokedastisitas



Sumber : Hasil Olahan SPSS 25, 2025

Dari gambar diatas menunjukan bahwa titik-titik hasil perhitungan analisis regresi menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y (*Regression studentized residual*) dan ini berarti bahwa dalam model tersebut tidak memiliki problem heterokedastisitas.

4. Uji Linearitas

Menurut Sugiyono (2015:323), Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel terikat dan variabel bebas memiliki hubungan

linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *test of linearity*. kriteri yang berlaku adalah jika nilai signifikansi pada *linearity* $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa antara variabel bebas dan variabel terikat terdapat hubungan yang linear.

Tabel 4.14
Uji Linearitas

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Perilaku_Menyimpang	Between Groups	(Combined)	154,316	7	22,045	10,369	0,000
		Linearity	119,214	1	119,214	56,074	0,000
		Deviation from Linearity	35,103	6	5,850	2,752	0,018
	Within Groups		153,071	72	2,126		
	Total		307,388	79			

Sumber : Hasil Olahan SPSS 25, 2025

Berdasarkan hasil pengujian dari Tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi linearity sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya bahwa adanya hubungan yang linear antara variabel dependen dan variabel independen.

4.2.4 Analisis Model Regresi

4.2.4.1 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah pengaruh secara linear satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini untuk mengetahui arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen; apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai dari variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6,510	2,335		2,788	0,007		
Sanksi	0,263	0,164	0,160	1,598	0,314	0,499	2,004
Iklim Etis	0,654	0,126	0,475	5,173	0,000	0,592	1,690
Perilaku Menyimpang	0,131	0,180	0,155	0,728	0,047	0,110	9,100
Kepemimpinan	0,080	0,125	0,142	0,646	0,020	0,102	9,773

Sumber : Hasil Olahan SPSS 25, 2025

Hasil analisis statistik pada tabel 4.15 diatas dapat membuat rumusan fungsi regresi dengan hasil perhitungan *standardized coefficients* sebagai berikut :

$$Y = 0,263X_1 + 0,654X_2 + 0,131X_3 + 0,080X_4$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa konstanta ($\beta_0 = 6,510$) menunjukkan bahwa jika variabel independen dianggap tetap dan bernilai nol maka kinerja pegawai adalah sebesar 6,510. Hal ini memberikan gambaran bahwa jika tidak ada variabel independen yaitu *Sanksi, Iklim Etis, Perilaku Menyimpang, Kepemimpinan*. maka responden dalam hal ini pegawai Balai Pengembangan Mutu Pendidikan Provinsi NTT memiliki kinerja pegawai yang baik.

Hipotesis 2 menguji tentang pengaruh positif *Sanksi* terhadap kinerja pegawai. Tabel 4.15 menunjukkan bahwa *Sanksi* (X_1) memiliki nilai signifikansi $0,314 > 0,05$. Sehingga **hipotesis 2 tidak didukung**. Koefisien regresi variabel *Sanksi* ($\beta_1 = 0,263$) yang bernilai positif dan variabel lain pada *ceteris paribus* menunjukkan bahwa tidak terdapat

pengaruh yang positif antar variabel *Sanksi* dengan kinerja pegawai, jadi jika variabel *Sanksi* meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Hipotesis 3 menguji tentang pengaruh positif *Iklim Etis* terhadap kinerja pegawai. Tabel 4.15 menunjukkan bahwa Iklim Etis (X_2) memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga **hipotesis 3 didukung**. Koefisien regresi variabel *Iklim Etis* ($\beta_1 = 0,654$) yang bernilai positif dan variabel lain pada *ceteris paribus* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antar variabel *Iklim Etis* dengan kinerja pegawai, jadi jika variabel *Iklim Etis* meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Hipotesis 4 menguji tentang pengaruh positif *Perilaku Menyimpang yang positif (positive deviance)* terhadap kinerja pegawai. Tabel 4.15 menunjukkan bahwa Perilaku Menyimpang (X_3) memiliki nilai signifikansi $0,047 < 0,05$. Sehingga **hipotesis 4 didukung**. Koefisien regresi variabel Perilaku Menyimpang ($\beta_1 = 0,131$) yang bernilai positif dan variabel lain pada *ceteris paribus* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antar variabel Perilaku Menyimpang dengan kinerja pegawai, jadi jika variabel Perilaku Menyimpang meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Hipotesis 5 menguji tentang pengaruh positif *Kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai. Tabel 4.15 menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X_4) memiliki nilai signifikansi $0,047 < 0,05$. Sehingga **hipotesis 5 didukung**. Koefisien regresi variabel Kepemimpinan ($\beta_1 = 0,080$) yang

bernilai positif dan variabel lain pada *ceteris paribus* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antar variabel Kepemimpinan dengan kinerja pegawai, jadi jika variabel Kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

4.2.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen (*Sanksi, Iklim Etis, Perilaku Menyimpang, Kepemimpinan*) secara bersama terhadap peningkatan atau penurunan variabel dependen (kinerja pegawai). Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 25, maka diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.14
Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 ^a	0,626	0,607	1,23736
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Iklim_Etis, Sanksi, Perilaku_Menyimpang				
b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai				

Sumber : Hasil Olahan Data SPSS 25, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data dari tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa besarnya *adjusted R square* untuk besarnya pengaruh kelima variabel independen secara bersama-sama pada kinerja pegawai adalah 0,607, hal ini berarti 60,7% kinerja pegawai dipengaruhi oleh *sanksi, Iklim Etis, Perilaku Menyimpang, dan Kepemimpinan*, sedangkan

sisanya 39,3% menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termaksud dalam persamaan regresi yang diuji dalam penelitian ini.

4.3 Pembahasan Hasil Uji

4.3.1 Pembahasan Analisis Deskriptif

1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.4 menunjukkan kecenderungan jawaban responden dalam penelitian ini, diketahui bahwa capaian indikator dari variabel Kinerja Pegawai memperoleh rata-rata capaian 94%. Nilai terendah indikator pada variabel Kinerja Pegawai ialah indikator Kuantitas Kerja yaitu 92%, indikator dengan skor capain tertinggi adalah Kualitas Kerja dan Kuantitas kerja yaitu 95. Dengan ini skor capain menunjukan bahwa Variabel Kinerja pegawai berada pada kategori sangat baik, sehingga hipotesis yang menyatakan gambaran Kinerja Pegawai adalah baik dan diterima.

2. Variabel Sanksi (X1)

Tabel 4.5 menunjukkan kecenderungan jawaban responden dalam penelitian ini, diketahui bahwa capaian indikator dari variabel Sanksi memperoleh rata-rata capaian 95%. Nilai terendah indikator pada variabel Sanksi ialah indikator Penerapan Aturan yaitu 93%, indikator dengan skor capain tertinggi adalah Efektivitas Sanksi yaitu 96%. Dengan ini skor capain menunjukan bahwa Variabel Sanksi berada pada kategori sangat baik, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan gambaran Sanksi adalah baik dan diterima.

3. Variabel Iklim Etis (X2)

Tabel 4.6 menunjukkan kecenderungan jawaban responden dalam penelitian ini, diketahui bahwa capaian indikator dari variabel Iklim Etis memperoleh rata-rata capaian 92%. Nilai terendah indikator pada variabel Iklim Etis ialah indikator Kejelasan Kode Etik yaitu 92%, indikator dengan skor capaian tertinggi adalah Siste Penghargaan yaitu 93%. Dengan ini skor capaian menunjukkan bahwa Variabel Iklim Etis berada pada kategori sangat baik, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan gambaran Iklim Etis adalah baik dan diterima.

4. Variabel Perilaku Menyimpang (X3)

Tabel 4.7 menunjukkan kecenderungan jawaban responden dalam penelitian ini, diketahui bahwa capaian indikator dari variabel Perilaku Menyimpang memperoleh rata-rata capaian 92%. Nilai terendah indikator pada variabel Perilaku Menyimpang ialah indikator Inovasi Tindakan yaitu 91%, indikator dengan skor capaian tertinggi adalah Tindakan Proaktif yaitu 93%. Dengan ini skor capaian menunjukkan bahwa Variabel Perilaku menyimpang berada pada kategori sangat baik, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan gambaran Perilaku Menyimpang adalah baik dan diterima.

5. Variabel Kepemimpinan (X4)

Tabel 4.8 menunjukkan kecenderungan jawaban responden dalam penelitian ini, diketahui bahwa capaian indikator dari variabel

Kepemimpinan memperoleh rata-rata capaian 93%. Nilai terendah indikator pada variabel Kepemimpinan ialah indikator Inspirasi yaitu 91%, indikator dengan skor capaian tertinggi adalah Motivasi yaitu 94%. Sedangkan indikator Pertimbangan Individual sebesar 93%. Dengan ini skor capaian menunjukkan bahwa Variabel Kepemimpinan berada pada kategori sangat baik, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan gambaran Kepemimpinan adalah baik dan diterima.

4.3.2 Pembahasan Uji Parsial (Uji t)

1. Pengaruh Sanksi (X1) Secara Parsial Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Sanksi* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan bahwa *Sanksi* menghasilkan nilai p value sebesar 0,314 lebih besar dari nilai alpha 0,05. Tidak berpengaruh positif dan signifikan berarti bahwa variabel *Sanksi* memiliki tingkat kesalahan sebesar 31,4% dan memiliki tingkat kesempatan dalam meningkatkan kinerja pegawai sebesar 68,6%.

Sanksi ialah sebuah ancaman yang diberikan kepada seseorang yang melanggar peraturan dengan tujuan memberikan rasa jera dan mencegah pengulangan perbuatan tersebut. Sanksi juga sebagai salah satu konsekuensi negatif yang diberikan kepada seseorang secara tepat dan bijak, berdasarkan prinsip-prinsip pemberian sanksi. Sanksi dalam sebuah organisasi tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam

membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan suatu kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sanksi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Penjamin Mutu Pendidikan. Penerapan sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran belum bisa memberikan pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai.

Sanksi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena jika sesuai aturan yang diberikan oleh instansi kepada pegawai hanya berlandaskan pada aturan-aturan yang tanpa pengecualian, maka itu tidak berlaku adil bagi seluruh pegawai yang bekerja di instansi tersebut, misalkan seorang pegawai yang melanggar sebuah aturan yang telah ditetapkan oleh instansi dengan alasan seperti adanya kendala transportasi, ada kendala yang mendesak, atau beberapa kendala lainnya yang bersifat manusiawi seharusnya pihak instansi memberikan dispensasi atau keringanan tanpa adanya sanksi yang diberikan kepada pegawainya.

Sanksi tidak memiliki pengaruh atau kontribusi terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai sendiri merupakan kontribusi yang diberikan oleh mereka kepada instansi untuk mendorong kemajuan dan peningkatan perusahaan. Ketika sanksi diberlakukan kepada pegawai untuk mendorong kemajuan dan peningkatan instansi, mereka cenderung kehilangan semangat dalam bekerja, motivasi mereka terdorong oleh rasa takut tekanan dan kekhawatiran akan hukuman atau sanksi. Dalam kondisi ini,

kinerja karyawan tidak dapat ditingkatkan atau menjadi lebih baik, yang berdampak bagi instansi. Seperti yang diketahui, kualitas instansi sangat bergantung pada kinerja yang baik dari para pegawai. Namun jika pegawai hidup dalam kondisi ketakutan, tekanan, dan kekhawatiran akan hukuman atau sanksi di instansi, mereka tidak dapat melaksanakan tugas mereka dengan optimal. Akibatnya, hal ini akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai dan pada akhirnya berdampak buruk bagi instansi itu sendiri.

Herzberg (1959) mengungkapkan bahwa sanksi bisa dikategorikan sebagai bagian dari faktor higiene (*hygiene factors*), yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Namun, faktor-faktor ini tidak secara langsung memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Dengan kata lain, hukuman atau sanksi tidak mampu mendorong peningkatan kinerja, melainkan hanya mencegah penurunan dalam kepatuhan. Untuk meningkatkan kinerja, yang dibutuhkan adalah faktor motivator, seperti penghargaan, pengakuan, dan tanggung jawab.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Lusiana (2023) yang menunjukkan bahwa secara parsial sanksi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sinjai, dan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Dedy Sukarno Putra Pakaya (2022) yang menunjukkan bahwa sanksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo. Perbedaan ini

menunjukkan adanya variasi dalam temuan penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara sanksi dan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Iklim Etis (X2) Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Iklim Etis* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan bahwa *Sanksi* menghasilkan nilai p value sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Berpengaruh positif dan signifikan berarti bahwa variabel *Iklim Etis* memiliki tingkat kesalahan sebesar 0 % dan memiliki tingkat kesempatan dalam meningkatkan kinerja pegawai sebesar 100%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim etis diperkirakan mampu mendorong kinerja karyawan di dalam menjalankan tugasnya. Pada Balai Penjamin Mutu Pendidikan Prov. NTT dalam mencapainya tujuannya dipengaruhi oleh iklim etis yang ada dalam instansi dan diterapkan oleh seluruh pegawai. Dimana iklim etis merupakan konsepsi yang membahas mengenai perbuatan yang benar dan yang salah. Etika tersebut menyatakan apakah satu perbuatan atau perilaku seseorang sesuai dengan moral ataukah menyimpang dari moral hal tersebut dapat memengaruhi perilaku atau tindakan sumber daya manusia atau pegawai pada Balai Penjamin Mutu Pendidikan Prov. NTT yang berimplikasi terhadap kinerja pegawai.

Iklim etis dalam lingkungan kerja juga menjadi faktor terpenting dalam menciptakan kinerja yang baik. Dengan adanya iklim etis yang baik dalam lingkungan kerja maka hubungan kerja antar pegawai juga dapat dipastikan terjalin dengan baik, sesama pegawai memiliki rasa serja sama tim yang kuat demi mencapai atau meningkatkan kinerja yang lebih optimal.

Setiap instansi pemerintahan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 memiliki Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah mekanisme yang diterapkan di seluruh instansi pemerintahan untuk memastikan setiap kegiatan berjalan efektif, efisien, patuh terhadap hukum, aman dari penyalahgunaan aset, dan menghasilkan laporan yang andal. SPIP merupakan proses yang melibatkan pimpinan dan seluruh pegawai secara berkesinambungan, mencakup lima unsur: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Tujuan akhirnya adalah memberikan keyakinan memadai bahwa sasaran instansi tercapai dengan cara yang transparan dan akuntabel. Unsur pertama dalam SPIP, yaitu *lingkungan pengendalian*, menekankan pentingnya integritas, nilai etika, dan budaya kerja yang sehat di organisasi. Iklim etis mencerminkan sejauh mana nilai-nilai moral, kejujuran, dan tanggung jawab dijunjung tinggi oleh seluruh pegawai. Jika iklim etis kuat, penerapan SPIP akan lebih efektif karena setiap kebijakan pengendalian didukung perilaku pegawai yang berorientasi pada kebenaran dan kepentingan publik. Sebaliknya, jika iklim etis lemah,

misalnya toleransi terhadap pelanggaran atau manipulasi data maka sistem pengendalian intern berisiko hanya menjadi formalitas tanpa mampu mencegah penyimpangan. Dengan kata lain, SPIP menyediakan kerangka kerja pengendalian, sedangkan iklim etis menjadi *roh* yang memastikan sistem tersebut dijalankan dengan niat baik dan konsisten.

Victor & Cullen (1987) dalam teorinya menyatakan bahwa *ethical climate* atau iklim etis merupakan persepsi kolektif karyawan terhadap norma, nilai, dan praktik etika yang berlaku di tempat kerja. Iklim etis berperan penting dalam membentuk perilaku individu di organisasi. Ketika iklim etis dirasakan positif (misalnya: kejujuran, tanggung jawab, keadilan), maka karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan profesional.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditya Eka Setiawan (2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim etis terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami tingkat keadilan organisasi dan iklim etis yang baik cenderung mencapai kinerja yang tinggi.

3. Pengaruh Perilaku Menyimpang (X3) Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Perilaku Menyimpang yang positif (*Positive Deviance*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil

pengujian yang menunjukkan bahwa Perilaku Menyimpang menghasilkan nilai p value sebesar 0,047 lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Berpengaruh positif dan signifikan berarti bahwa variabel *Perilaku Menyimpang* memiliki tingkat kesalahan sebesar 4,7% dan memiliki tingkat kesempatan dalam meningkatkan kinerja pegawai sebesar 95,3%.

Perilaku menyimpang sebagai tindakan atau perilaku yang tidak sesuai dengan aturan, atau kebiasaan norma sosial yang berlaku di suatu masyarakat, organisasi bahkan instansi. Perilaku ini dapat berupa tindakan yang melanggar hukum, norma sosial, atau bahkan norma yang lebih informal. Perilaku menyimpang tidak hanya bersifat negatif. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Balai Penjamin Mutu Pendidikan menyimpang dengan hal positif di mana mereka melakukan tindakan yang bukan merugikan diri sendiri, orang lain atau bahkan instansi, tapi mereka melakukan tindakan-tindakan positif seperti inovasi, kreativitas, dan peningkatan wawasan seperti telah melakukan terobosan-terobosan teknologi atau menciptakan ide-ide kreatif yang bermanfaat dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk dapat bersaing di era 5G ke depannya. Pegawai yang ada di Balai Penjamin Mutu Pendidikan sering berkolaborasi atau sering membantu menyelesaikan tugas dan pekerjaan rekan kerja, namun hal ini bukan menjadi penghalang apa yang menjadi tugas pokok tidak dilaksanakan. Mereka melaksanakan segala sesuatu dengan terstruktur sehingga tidak ada pekerjaan yang terbengkalai atau yang tertunda.

Jerry & Monique Stenin (1900-an) mengemukakan bahwa perilaku menyimpang yang positif (*Positive deviance*) adalah pendekatan yang berfokus pada individu atau kelompok dalam suatu komunitas yang, meskipun menghadapi kendala dan sumber daya yang sama, berhasil menemukan solusi yang lebih baik dibanding yang lain. Dengan kata lain dapat diartikan Orang-orang ini melakukan “penyimpangan” dari norma umum, tapi penyimpangan ini bersifat positif, konstruktif, dan menghasilkan hasil yang lebih baik. Contohnya Pegawai yang diam-diam mencoba cara baru yang lebih efisien dari prosedur standar dan ternyata meningkatkan produktivitas tim, meskipun awalnya dianggap menyimpang dari SOP.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siwi Dyah Ratnasari & Tarimin (2021) menyatakan bahwa Perilaku menyimpang individu mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Ini mengacu pada kinerja seseorang di tempat kerja sebagai hasil dari tindakan mereka sendiri.

4. Pengaruh Kepemimpinan (X4) Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukan bahwa *Kepemimpinan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian yang menunjukan bahwa *Kepemimpinan* menghasilkan nilai p value sebesar 0,020 lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Berpengaruh positif dan signifikan berarti bahwa variabel

Kepemimpinan memiliki tingkat kesalahan sebesar 2% dan memiliki tingkat kesempatan dalam meningkatkan kinerja pegawai sebesar 98%.

Pemimpin yang terdapat pada instansi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan berperan sebagai kontrol pekerjaan pegawai dan menjadi panutan bagi pegawai, kepercayaan dari pegawai kepada instansi yang dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja, akan meningkatkan kualitas diri dan pekerjaan setiap harinya.

Penerapan gaya kepemimpinan terhadap seluruh pegawai merupakan kewajiban dan tanggung jawab instansi. penerapan gaya kepemimpinan selalu disesuaikan dengan kondisi yang ada di instansi, penerapan gaya kepemimpinan bukan hanya sekedar tanggungjawab melainkan juga dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena apabila pegawai merasa nyaman dalam bekerja, maka konsentrasi akan terpusat pada pekerjaannya dan pegawai akan terus memperbaiki cara kerja dan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Kurt Lewin (1939), ada tiga gaya kepemimpinan: otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya demokratis yang mengutamakan partisipasi dan komunikasi dua arah sering dikaitkan dengan kinerja pegawai yang lebih tinggi karena menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yandra Rivaldo & Sri Langgeng Ratnasari (2020) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Nagoya Batam. Hasil yang berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maudy Rosalina dan Lela Nurlaela Wati (2020) yang menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.