

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Untuk menyongsong era globalisasi saat ini, banyak ditemukan sejumlah persoalan yang menjadikan sedikit banyaknya instansi pemerintahan tidak mencapai target yang sempurna dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Maka setiap instansi memerlukan sumber daya guna mencapai target yang telah ditetapkan, sumber daya merupakan energi, tenaga, kekuatan, yang diperlukan guna membangun *motion*, *activity*, dan *effort*. *Resource* atau sumber daya manusia yang dimaksudkan meliputi *natural resources*, *financial resources*, dan *human resources*. Untuk mendorong instansi agar dapat menggapai target yang maksimal pada era ini adalah sumber daya manusia. Hal penting lainnya adalah pembagian tugas yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian pegawai.

Manusia merupakan pendorong sumber daya yang ada dalam kegiatan dari suatu organisasi dengan berbagai macam status berupa jenis kelamin, pendidikan, jabatan, dan golongan. Pendayagunaan sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan suatu instansi pemerintahan, seperti orang-orang yang memiliki bakat, semangat kerja, kreativitas bagi berjalannya suatu instansi pemerintahan. Di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung terdapat dua kategori pegawai, yaitu Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dan Jabatan Fungsional Umum (JFU). Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) yaitu pegawai yang diangkat pada jabatan dan kenaikan pangkatnya

dengan syarat angka kredit. Sedangkan Jabatan Fungsional Umum (JFU) yaitu pegawai yang diangkat jabatan dan kenaikan pangkatnya tidak disyaratkan pada angka kredit.

Untuk mencapai target yang telah ditentukan alangkah baiknya setiap instansi pemerintahan menyediakan insentif bagi setiap pegawainya untuk memotivasi para pegawai dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien, contoh bentuk dorongannya antara lain dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai seperti memenuhi kebutuhan serta keinginan pegawai berupa pemberian gaji yang memuaskan, pemberian penghargaan, jaminan sosial, atau dengan pemberian insentif atau disebut juga dengan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), karena besar kecilnya insentif merupakan ukuran terhadap kualitas kinerja pegawai.

Menurut Sastradipoera (2002) “insentif adalah penghargaan berdasarkan kinerja informal dan formal yang meningkatkan upaya manajemen guna mencapai tujuan organisasi”. Insentif dialokasikan untuk para pegawai dalam bentuk uang diluar gaji bersih yang setakar dengan jabatan dan golongannya. Insentif ini harus mencukupi tuntutan kehidupan yang memadai, memajukan kemampuan pegawai, dan dapat dijadikan sebagai motivasi pegawai untuk lebih baik lagi.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung merupakan instansi vertikal dari Kementerian Agama Kota Bandung sekaligus Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah menerapkan mekanisme program pemberian insentif sebagai tambahan penghasilan di luar gaji atau upah bagi pegawainya sesuai dengan PMA No. 11 Tahun 2019 tentang pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama.

Pemberian insentif diberikan kepada pegawai dengan melihat sasaran kinerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung yang dinilai dari *grade* dalam tupoksi, kehadiran, kedisiplinan, loyalitas, dan inovasi. Penilaian tersebut dilakukan setiap satu bulan sebagai hasil evaluasi kinerja pegawai dalam segi kehadiran. Namun berdasarkan hasil rekapitulasi kehadiran pegawai dalam bekerja penulis menemukan fenomena yang terjadi, sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Kehadiran Kerja Pegawai**  
**Periode Bulan Oktober – Desember 2020**

Bulan	Persentase Kehadiran Pegawai					Jumlah Pegawai
	< 20	21- 50	51 - 70	71 - 99	100	
Oktober	10 Pegawai	26 Pegawai	21 Pegawai	18 Pegawai	-	75 pegawai
November	1 Pegawai	22 Pegawai	23 Pegawai	27 Pegawai	4 Pegawai	77 pegawai
Desember	-	11 Pegawai	16 Pegawai	49 Pegawai	-	76 pegawai

(Sumber: Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung)

Berdasarkan Tabel 1.1 fenomena yang berlangsung pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung terhitung bulan Oktober – Desember 2020:

1. Masih adanya persentase kehadiran pegawai yang kurang dari 20%. Artinya pegawai hanya hadir 1 hingga 5 hari dalam satu bulan.
2. Pada bulan Oktober persentase kehadiran pegawai mengalami peningkatan dan penurunan.
3. Persentase kehadiran kerja pegawai periode Bulan Oktober – Desember 2020 hanya 4 orang yang mencapai persentase kehadiran 100% yaitu pada bulan November 2020.

Terkait dengan fenomena diatas, penulis melakukan wawancara dengan Bapak Yayan Mulyana, M.Pd. selaku pengelola kepegawaian bahwa menurunnya presentase kehadiran kerja pegawai dikarenakan kejenuhan dalam bekerja, sudah lama tidak di rotasi, dan kurang liburan. Hal tersebut menghambat proses evaluasi kinerja pegawai seperti pengumpulan SKP selalu terlambat, belum semua pegawai mengisi laporan elektroniknya, dan banyaknya pegawai yang selalu dinas luar. Kemudian, dari pengamatan penulis pada saat jam kerja, terlihat jelas masih ada karyawan yang mengobrol dan bersantai di taman atau di kantin. Mencermati fenomena yang timbul di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung, masih terdapat beberapa pegawai yang tidak dapat menuntaskan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, yang mana nantinya akan berefek pada target awal instansi pada masing-masing rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Pemberian insentif financial dan non finansial kepada pegawai diartikan untuk pamacu stimulan dan *award* agar dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai sesuai dengan tujuan dan pencapaian yang telah ditetapkan. Berdasarkan

uraian fenomena di atas, maka peneliti menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **“PEMBERIAN INSENTIF KEPADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN BANDUNG”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berlandaskan latar belakang yang telah disebutkan juga ditunjang dengan data yang didapat, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah masih adanya pegawai dengan tingkat kehadiran dibawah minimum sehingga terjadinya penyelesaian tugas yang melebihi target waktu yang ditentukan, pengumpulan SKP yang selalu terlambat, dan belum semua pegawai mengisi laporan elektronik.

### **C. Rumusan Masalah**

Bersumber pada paparan latar belakang di atas, bahwa permasalahan pokok penelitian ini adalah:

1. Prosedur dan indikator apa saja yang diterapkan dalam pemberian insentif pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung?
2. Insentif finansial dan insentif non finansial apa saja yang diberikan kepada pegawai?

### **D. Tujuan Penelitian**

Akan halnya tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui prosedur dan indikator pemberian insentif pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung.
2. Untuk mengetahui bentuk insentif finansial dan insentif non finansial yang diberikan kepada pegawai.

## **E. Kegunaan Penelitian**

Akan halnya kegunaan yang diharapkan peneliti dalam hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan konsep atau teori yang berkaitan dengan insentif.

### 2. Kegunaan Praktis

#### a. Bagi Penulis

Dapat memperbanyak pemahaman dalam mengimplikasikan ilmu yang telah diperoleh dan sebagai wawasan ilmu pengetahuan mengenai insentif.

#### b. Bagi Lembaga

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan selaku pelengkap sumber laporan yang berharga pada pengelolaan SDM.

#### c. Bagi Universitas

Diharapkan dapat membantu sebagai bahan referensi dan memunculkan ide dan konsep baru dalam mengembangkan penelitian yang sama serta sebagai masukan dan komparasi untuk mencari jalan keluar yang terkait dengan insentif.

## **F. Kerangka Pemikiran**

Setiap instansi perlu memiliki sebuah dorongan motivasi untuk pegawainya guna meningkatkan kinerja pegawai untuk meraih target yang telah ditetapkan. Maka salah satu dorongan yang dapat diberikan instansi kepada pegawainya ialah dengan

mengutamakan kesejahteraan pegawai dengan cara pemberian gaji yang memuaskan dan pemberian *incentive* atau disebut dengan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diberikan dengan besaran yang proposional.

Sastradipoera (2002), mengemukakan bahwa insentif adalah penghargaan berdasarkan kinerja informal dan formal yang meningkatkan upaya manajemen guna mencapai tujuan organisasi. Pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teori Sastradipoera yang mengemukakan bentuk-bentuk insentif, yaitu:

- (1) Insentif Finansial, merupakan insentif yang diberikan berbentuk uang atau material. Contoh dari insentif finansial adalah kenaikan gaji, bonus, fasilitas (rumah, kendaraan serta uang bepergian waktu libur).
- (2) Insentif Non-Finansial, merupakan insentif yang didasarkan pada insentif psikologis serta sosial, termasuk peluang promosi, tanggung jawab tambahan, ekonomi tambahan, wilayah geografis yang lebih baik, dan pengakuan.

**Gambar 1.1****Kerangka Pemikiran**

*(Sumber: Diolah oleh Peneliti)*