

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) berperan sangat penting sebagai unsur utama sebuah perusahaan atau instansi dibandingkan unsur lainnya seperti modal dan teknologi, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan penuh jalannya sebuah perusahaan. Secanggih apapun sumber daya yang dimiliki perusahaan akan terasa nihil jika tidak dilengkapi dengan kemampuan yang berkualitas dan berkompeten dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan yang berkualitas dan berkompeten dari sumber daya manusia itulah yang akan menjadi persaingan ketat dalam menentukan kemajuan sebuah perusahaan atau instansi di masa yang akan datang.

Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan merupakan instansi pemerintah yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Kementerian Agama melayani pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang haji dan umroh; pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah; pendidikan agama dan keagamaan; serta pembinaan kerukunan umat beragama. Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan sebagai salah satu instansi pemerintah memiliki peraturan tentang kedisiplinan yang harus ditegakkan dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Peraturan disiplin yang digunakan oleh Kementerian Agama mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut disebutkan bahwa disiplin PNS adalah suatu kesanggupan dari seorang PNS untuk taat pada kewajiban dan menghindari larangan yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan, bila seorang PNS tidak patuh dan melanggar maka akan menerima hukuman sanksi kedisiplinan. Pemberian reward terhadap pegawai juga akan meningkatkan disiplin kerja dari karyawan tersebut.

Tohardi (2002) menyatakan ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menegakkan disiplin, dimana salah satunya adalah reward. Seperti yang telah dibuktikan oleh Asriani et.al (2015) dalam penelitian mereka, jika reward mempengaruhi naik turunnya disiplin kerja pegawai. Pengaruh reward terhadap kinerja pegawai juga telah banyak dibuktikan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Njoroge dan Kwasira (2015) dalam penelitiannya menemukan indikasi adanya hubungan yang kuat antara kompensasi dan reward terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Mamik et.al (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa reward mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

Faktor lain yang juga mampu mempengaruhi kinerja pegawai adalah punishment atau hukuman. Jika prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (reward) yang layak, maka apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi atau hukuman (punishment) yang setimpal serta adil. Menurut Mangkunegara (2013) punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar. Hal tersebut juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Febrianti et.al (2014) yang menunjukkan bahwa punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian Pratama et.al (2015) yang menunjukkan bahwa hukuman (punishment) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kementerian Agama RI telah ada sejak Indonesia merdeka pada tahun 1946. Menteri Agama pertama H.M. Rasjidi menegaskan dalam pidatonya pada hari itu, lahirnya Kementerian Agama adalah untuk memelihara serta menjamin kehidupan beragama dan pemeluknya. Pada tahun 1946, Pemerintah Daerah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 tentang Pemerintah Daerah yang membagi wilayah Negara Republik Indonesia menjadi tiga wilayah tingkatan, yaitu Provinsi, Kabupaten, dan Desa (kota kecil). Maka dari itu terbentuklah kantor urusan agama ke dalam beberapa tingkatan menyesuaikan wilayah Indonesia.

Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan merupakan instansi vertikal dari kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kementerian Agama Pusat, dimana kantornya berlokasi di Komp. BSD, Jl. Kencana Lokas 2 Blok F.40 Sektor XII.5 Serpong, Tangerang Selatan, Banten yang memiliki tujuh Satuan Kerja (SK) diantaranya Sekretariat, Pendidikan Madrasah (PENMAD), Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam (PAKIS), Penyelenggara Haji dan Umrah (PHU), Bimbingan Masyarakat Islam, Penyelenggara Kristen dan Penyelenggara Katolik. Adapun tugasnya adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama dalam membantu Presiden menyelenggarakan pemerintahan negara, diantaranya merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan kebijakan dalam memberikan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan kehidupan beragama yang berada di masyarakat, kemudian di bidang pendidikan dan madrasah, serta kerukunan antar umat beragama. Selain itu, dalam pengelolaan administrasi informasi termasuk di dalamnya kebijakan teknis, pengkoordinasian, perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi program dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian.

Dengan banyaknya tugas yang dilimpahkan, mengharuskan setiap pegawai Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan bisa menjalankan fungsinya dengan baik. Pimpinan kantor harus dapat mengarahkan setiap pegawai untuk bisa berprestasi serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Sebagai ujung tombak aparat pelaksana pemerintah, Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan dituntut untuk mampu memberikan hasil terbaik. Oleh karena itu dibutuhkan pegawai yang mampu memberikan kinerja terbaik diantaranya menyelesaikan tugas-tugasnya secara profesional, dalam artian selalu bekerja keras, disiplin & tepat waktu, senantiasa memiliki loyalitas yang tinggi dan mencoba untuk berinovasi baru untuk bisa terus berkembang.

Menurut Bangun, (2018:229) kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu didasarkan atas norma dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, baik atau buruknya

kinerja setiap pegawai dapat dilihat dari capaian target yang dihasilkan oleh setiap pegawai tersebut. Untuk dapat melihat kinerja setiap pegawai dibutuhkan penilaian kinerja yang tepat, baik dari segi kualitas maupun segi kuantitas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Pada Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan, penilaian kinerja setiap pegawai dapat dilihat melalui SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang mana telah diatur dalam PP (Peraturan Pemerintah) No. 30 tahun 2019 tentang penilaian kerja Pegawai Negeri Sipil. Melalui SKP tersebut setiap pegawai di awal tahun harus menyusun Sasaran Kerja selama satu tahun lamanya, kemudian dari rancangan sasaran kerja tersebut dapat dilihat apakah sasaran yang direncanakan dapat tercapai atau tidak. Dari sasaran kerja inilah yang menjadikan pegawai mendapatkan reward dan sanksi. Pada tahun 2023 ada sejumlah pegawai yang mendapatkan reward Satyalancana Karya Satya sebanyak 182 orang untuk seluruh satuan kantor Kementerian Agama Tangerang Selatan. Dan untuk sanksi sendiri pada tahun 2023 tidak ada pegawai yang mendapatkan sanksi satu orang pun. (*sumber : Kepala Bagian Kepegawaian Kemenag Tangsel, Juli 2024*). Satyalancana Karya Satya adalah tanda kehormatan yang diberikan atau yang dianugerahkan kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai penghargaan atas dedikasi pelaksanaan tugasnya yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinan serta telah bekerja secara terus menerus sekurang-kurangnya 10 tahun, 20 tahun atau 30 tahun. Satyalancana Karya Satya diperuntukan bagi para PNS yang dalam waktu yang cukup lama untuk setia terhadap Negara, cakap dan rajin dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat dijadikan sebagai teladan bagi Pegawai yang lain.

Dari 182 pegawai satuan Kementerian Agama Tangerang Selatan ini yang berada di kantor Kemenag tersebut ada beberapa pegawai, yaitu :

**Tabel 1. 1 Data Penerima Penghargaan Satya Lancana Karya Satya**

| No    | Nama Bagian                      | Jumlah Pegawai |
|-------|----------------------------------|----------------|
| 1     | Sub Bagian Tata Usaha            | 7              |
| 2     | Seksi Bimbingan Masyarakat Islam | 4              |
| 3     | Penyelenggara Katolik            | 1              |
| 4     | Penyelenggara Kristen            | 1              |
| 5     | Seksi Pendidikan Madrasah        | 2              |
| 6     | Seksi Pendidikan Agama islam     | 2              |
| Total |                                  | 17             |

Sumber : Bagian Kepegawaian Kemenag Tangsel 2023

Berdasarkan data di atas, itu adalah beberapa orang pada bagian yang ada pada Kementerian Agama Tangerang Selatan yang mendapatkan reward Satyalancana Karya Satya tahun 2023. Demi mencapai kinerja yang berkualitas, dibutuhkan reward dan punishment yang baik sehingga menjadi kekuatan dan penggerak dalam mencapai tujuan instansi. Penggunaan reward dan punishment ini mengacu pada nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatannya.

**Tabel 1. 2 Tabel Reward Kenaikan Pangkat Pada Kementerian Agama Tangerang Selatan 2023**

| No | Nama Bagian                        | Naik Golongan |
|----|------------------------------------|---------------|
| 1  | Pengawas Kemenag Tangsel           | 1V/a          |
| 2  | Seksi Pendidikan Madrasah          | III/c         |
| 3  | Seksi Pendidikan Madrasah          | III/b         |
| 4  | Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah | III/b         |
| 5  | Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah | III/a         |

Sumber : Bagian Kepegawaian Kemenag tangsel/2023

Hasil di atas menunjukkan ada beberapa pegawai Kemenag yang mendapatkan reward kenaikan pangkat. Demi mencapai kinerja yang

berkualitas, dibutuhkan reward yang baik, agar dapat menguatkan dan menjadi penggerak untuk mencapai tujuan instansi. Hal ini tentu saja ada Perjanjian Kinerja diawal untuk menjadi tolak ukur bisa mendapatkan reward kenaikan pangkat. Ada 40 sasaran kegiatan yang di perjanjikan dan 94 indikator kinerja di Kementerian Agama Tangerang Selatan, berikut beberapa sasaran dan indikatornya :

**Tabel 1. 3 Tabel Beberapa Sasaran Kegiatan Dan Indikator Kinerja Kemenag Tangsel**

| No | Sasaran Kegiatan                                 | Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan  | Target |          |
|----|--|---|--------|----------|
|    |  |   | Vol    | Satuan   |
| 1  | Meningkatnya kualitas penyuluh agama             | 1. Nilai kinerja penyuluh agama   | 65     | Nilai    |
|    |  | 2. persentase penyuluh agama  | 90     | %        |
|    |  | 3. jumlah penyiar agama yang dibina kompetensi  | 64     | Org      |
|    |  | 4. jumlah kelompok sasaran penyuluh yang di berdayakan  | 8      | Kelompok |
| 2  | Meningkatkan kualitas pelayanan pendaftaran haji | 1. Persentase pusat layanan haji yang memenuhi standar pelayanan  | 100    | %        |
|    |  | 2. Persentasi calon jamaah haji yang batal diberangkatkan pada tahun bersangkutan                                 | 20     | %        |
| 3  | Menigkatkan sarana dan prasarana Pendidikan      | 1. Persentase R.A/Pratama Widya Pasraman/Taman Seminari/Nava Dhammashekayang memenuhi sarana SPM sarana prasarana | 79     | %        |

|  |  |  |    |   |
|--|--|--|----|---|
|  |  | 2.presentase<br>MTs/Wustha/SMP/TK<br>madyamaWidya Pasraman yang<br>memenuhi SPM sarana | 40 | % |
|--|--|--|----|---|

Sumber : Bagian Kepegawaian Kemenag Tangsel

**Tabel 1. 4 Table Punishment Pada Kementerian Agama Tangerang Selatan  
Tahun 2023**

| Hukuman | Jenis Hukuman | Jumlah Pegawai | Keterangan |
|---------|---------------|----------------|------------|
| Ringan  | -             | -              | -          |
| Sedang  | -             | -              | -          |
| Berat   | -             | -              | -          |

Sumber : Bagian Kepegawaian Kemenag Tangsel/2023

**Tabel 1. 5 Table Punishment Pada Kementerian Agama Tangerang Selatan  
Tahun 2024**

| Hukuman | Jenis Hukuman  | Jumlah Pegawai | Keterangan  |
|---------|--|----------------|---|
| Ringan  | -  | -              | -   |
| Sedang  | Penundaan<br>Kenaikan Gaji<br>Berkala selama<br>satu tahun | 1              | Unit KUA/ melakukan<br>pemungutan diluar<br>ketentuan |
| Berat   | -  | -              | -   |

Sumber : Bagian Kepegawaian Kementerian Agama Tangerang Selatan./2024

Ada perbedaan pada hukuman yang terjadi pada tahun 2023 dan 2024, pada tahun 2023 ini tidak ada yang terkena hukuman, para pegawai ini disiplin dalam melakukan pekerjaan, tetapi pada 2024 ada salah satu pegawai di satuan kemenag Tangsel yang melakukan pelanggaran sedang. Salah satu factor yang terjadi pada pegawai melakukan kesalahan itu adalah kurangnya pengawasan dan hukuman seperti teguran dan lain sebagainya. Begitu juga dengan reward, kurangnya penghargaan yang didapatkan oleh pegawai ini

menjadikan kinerja pegawai tersebut menjadi kurang dan mengakibatkan kurangnya disiplin dalam mengerjakan pekerjaan.

Menurut kepala bagian Kepegawaian sebelum dan sesudah adanya dan punishment ini cukup berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adanya perubahan disiplin kerja dari pegawai yang melakukan kesalahan dan berubah menjadi baik, tapi masih ada pegawai yang belum disiplin kerja. Penilaian menjadi tolak ukur pegawai di Kementerian Agama Tangerang Selatan. Apabila nilai kinerja pegawai buruk karena kurang disiplin akan mendapatkan hukuman disiplin seperti “potongan terhadap tunjangan kinerja”. Dan bagi pegawai yang memiliki nilai kerja yang “Baik” akan mendapatkan reward seperti “kenaikan pangkat”.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Reward dan Sanksi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama Tangerang Selatan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang tersebut maka dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Masih adanya pegawai yang melanggar disiplin kerja di Kementerian Agama Tangerang Selatan
2. Reward yang diberikan belum mampu memacu pegawai untuk dapat bekerja lebih baik.
3. Punishment yang diberikan belum mampu mendorong pegawai bekerja maksimal.

## **C. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, maka penelitian ini dibatasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Tangerang Selatan.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh reward terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Tangerang Selatan?
2. Bagaimana pengaruh punishment terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Tangerang Selatan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan jawaban dari permasalahan dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah penelitian. Adapun, tujuan pada penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh reward dan sanksi terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Tangerang Selatan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan tentu dengan mengharapkan adanya manfaat yang diperoleh diantaranya:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis manfaat dalam penelitian ini adalah agar dapat menjadi tambahan referensi dalam pengembangan ilmu administrasi publik pada kajian manajemen sumber daya manusia khususnya pada teori reward, sanksi dan kinerja

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Kemenag Tangsel, memberikan masukan secara ilmiah kepada pimpinan dan pegawai mengenai pengaruh reward dan sanksi terhadap kinerja pegawai dan menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan reward, sanksi dan kinerja pegawai.
- b. Bagi Akademisi, memberikan pemahaman dan wawasan tentang masalah yang diteliti kepada individu maupun lembaga yang akan mengadakan penelitian dengan topik yang sama.

- c. Bagi Penulis, sebagai sarana untuk mempraktekkan dan menerapkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan kepada praktek yang ada di Lapangan.