

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

Bab III ini membahas mengenai hasil penelitian terkait efektivitas pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) dilakukan di Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra) Pemerintah Kota Semarang. Peneliti mengkaji melalui penelitian ini 4 (empat) faktor yang mempengaruhi efektivitas menurut Priansa dan Garnida (2015), yaitu : Karakteristik Organisasi, Karakteristik Lingkungan, Karakteristik Pekerja dan Karakteristik Manajemen. Hal ini bertujuan agar pembaca dapat memahami pemberian insentif berdasarkan efektivitasnya yang dilakukan di Bagian Kesejahteraan Rakyat Pemerintah Kota Semarang.

#### **I.1 Karakteristik Organisasi**

Keterkaitan karakteristik organisasi dalam efektivitas pemberian insentif diatur melalui Standar Operational Prosedur (SOP) setiap tahapannya telah dirancang hingga ke tangan para Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Di sisi lain, apabila tidak ada SOP dalam pemberian insentif ini maka akan memiliki banyak hambatan dalam pemberian insentif dan tidak sesuai dengan tujuan instansi terhadap efektivitas pemberian insentif.

Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Pemerintah Kota Semarang selaku organisasi yang membantu tugas Walikota Semarang dalam pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Bagian yang bertanggung jawab langsung dengan tugas ini ialah Sub Bagian Agama,

Pendidikan dan Kebudayaan (APK). Sub Bagian ini, terdiri dari Kepala Sub Bagian dan 2 (dua) orang petugas dalam proses pemberian insentif yaitu 1 (satu) orang petugas berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara) selaku staff ahli yang bertanggung jawab langsung dengan proses pemberian insentif. Satu orang petugas dengan status Non ASN yang turut membantu dalam proses pemberian insentif ini. Berikut ini Standar Operasional Prosedur (SOP) Bagian Kesra dalam pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin :

a. Pengumpulan Data Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal.

Pengumpulan data dilakukan oleh koordinator Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di setiap kecamatan :

**Tabel III.1.**  
**Jumlah Koordinator Pendidik Keagamaan Non Formal**  
**di Kota Semarang**

No	Daftar Kecamatan	Jumlah Koordinator	No	Daftar Kecamatan	Jumlah Koordinator
1	Banyumanik	1	9	Gayamsari	1
2	Candi Sari	1	10	Semarang Barat	1
3	Gajahmungkur	1	11	Semarang Selatan	1
4	Genuk	1	12	Semarang Tengah	1
5	Gunungpati	1	13	Semarang Timur	1
6	Mijen	1	14	Semarang Utara	1
7	Ngaliyan	1	15	Tembalang	1
8	Pedurungan	1	16	Tugu	1

Sumber : Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, 2019.

Tabel III.1 tersebut menjelaskan jumlah petugas Koordinator Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kota Semarang yang membantu untuk pendata penerima insentif dari Pemerintah Kota Semarang. Data yang dikumpulkan terdiri dari siapa saja yang menjadi Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di kecamatan tersebut serta alamat petugas dan di

kelurahan mana petugasnya. Kemudian, data dari setiap kecamatan diserahkan ke Bagian Kesra untuk segera dibuatkan Surat Keputusan Walikota tentang besaran insentif yang diterima oleh Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal tersebut. Hal ini seperti pernyataan Pegawai Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan A01, sebagai berikut :

“Berdasarkan tugas dan fungsi Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan menurut Peraturan Walikota Semarang Nomor 21 tahun 2008 penjabaran tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kota Semarang, Pasal 44 Ayat 2 bahwa menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran di bidang Agama, Pendidikan dan Kebudayaan dilanjutkan dengan ayat 6 menyiapkan bahan fasilitasi penyelenggaraan kegiatan di bidang Agama, Pendidikan dan Kebudayaan.

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Jadi, dapat disimpulkan untuk kegiatan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kota Semarang diberikan fasilitasi untuk setiap kegiatannya karena telah masuk dalam anggaran tahunan Pemerintah Kota Semarang berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 21 tahun 2008.

Lebih lanjut A01 menambahkan, sebagai berikut :

“Berkaitan dengan agama dan kependidikan jadi pendidikan itu terdapat 2 (dua) jenis yang pertama yaitu Pendidikan Formal disini sudah diampu oleh Dinas Pendidikan dan Pendidikan Non Formal itu seharusnya dipegang oleh Kementrian Agama Kota Semarang berhubung tidak ada yang menangani disebabkan oleh anggaran. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Semarang melalui Bagian Kesra di Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan dan kita bentuk fasilitasi Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin.“

(wawancara tanggal 15 April 2019)

A02 selaku Pegawai Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Bagian Kesejahteraan Rakyat itu memiliki 3 (tiga) Sub Bag terdiri dari : 1. Kesejahteraan Sosial, 2. Kesehatan Masyarakat 3. Agama, Pendidikan dan Kebudayaan, Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan ini memiliki rencana kerja yaitu memfasilitasi kegiatan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal yang telah terdaftar sebagai salah satu kegiatan Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan. Di sisi lain, Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal ini berkaitan juga dengan Agama, Pendidikan dan Kebudayaan dikarenakan ada Keagamaan dan Pendidikan, dengan demikian kita memberikan pelayanan kepada mereka berdasarkan arahan pimpinan Kesra dan Walikota.”  
(wawancara tanggal 15 April 2019)

Jadi, dapat disimpulkan pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin ini adalah salah satu bentuk fasilitasi dari Bagian Kesejahteraan Rakyat Pemerintah Kota Semarang. Hal ini dikarenakan peran Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin ini turut menyukseskan program pemerintah dalam pembentukan karakter terhadap anak-anak melalui pendidikan keagamaan.

b. Pembuatan Rancangan Surat Keputusan (SK) Walikota

Rancangan SK Walikota dibuat oleh Bagian Kesra yang berisi besaran insentif yang diberikan kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin, jangka waktu pemberian insentif dan siapa saja yang berhak menerima insentif tersebut. Surat Keputusan ini hanya berlaku untuk jangka waktu 1 tahun dan di tahun berikutnya harus dibuatkan SK Walikota yang baru. Hal ini karena setiap tahunnya jumlah besaran insentif dan jumlah penerima memiliki perubahan. Setiap tahunnya selalu terjadi peningkatan jumlah penerima insentif dan besaran nominal insentif tersebut. Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin terbilang meningkat tiap tahunnya. Oleh karena itu, sebagai bentuk

kepedulian Pemerintah Kota Semarang dalam upaya meningkatkan kegiatan para Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kota Semarang. Pemerintah berharap agar Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin ini tetap melakukan tugasnya melayani masyarakat di setiap kelurahan dengan baik. Hal ini seperti dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan, A01, sebagai berikut :

“Ada beberapa faktor dalam peningkatan kouta dan nominal pemberian yang pertama sesuai dengan tingkat kemampuan Pemerintah Kota Semarang yang setiap tahunnya meningkat berhimbis dengan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal, 2. Secara manusiawi ketika seseorang berkerja dan berkerja dalam kurun waktu yang lama dan peningkatan nominal jadi hal yang biasa 3. Dilihat dari segi ekonomi setiap tahunnya akan terkena dampak inflasi keuangan maka dari itu pemerintah juga memberikan perhatian dengan meningkatkan insentif.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Senada dengan pernyataan A01, A02 selaku Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Peningkatan dan jumlah nominal kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dikarenakan kemampuan Pemerintah Kota Semarang setiap tahunnya meningkat jadi dari pimpinan Bagian Kesra membuat sebuah usulan kepada Walikota Semarang, bahwa kesejahteraan mereka juga perlu ditingkatkan kembali, dikarenakan tingkat kebutuhan ekonomi mereka juga meningkat setiap tahunnya.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Jadi, dapat disimpulkan pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin setiap tahunnya selalu ditingkatkan berdasarkan upaya dari Bagian Kesra Pemerintah Kota Semarang. Hal ini bertujuan agar kesejahteraan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin

selalu ditingkatkan karena hasil kerja keras mereka serta turut membantu Pemerintah Kota Semarang di dalam mencerdaskan anak bangsa melalui pendidikan non formal dan diiringi dengan pendapatan daerah Pemerintah Kota Semarang juga setiap tahunnya selalu meningkat. Oleh karena itu, Walikota Semarang menyetujui usulan dari Bagian Kesra untuk meningkatkan taraf kesejahteraan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kota Semarang. Hal ini seperti dikatakan B02 selaku Tenaga Pendidik Madin di kecamatan Semarang Selatan mengatakan, sebagai berikut :

“Sebagai bentuk kepedulian pemerintah Kota Semarang melalui pemberian insentif ini menurut kami sangat membantu kesejahteraan dimana para guru disini dahulunya saya kasih insentif perbulan dari dana pribadi sebesar 50 ribu sampai dengan 100 ribu, dan *alhamdulillah* sekarang dari Pemerintah Kota Semarang Khususnya Bagian Kesra memberikan bantuan insentif yang dimana selama ini hanya 50 ribu sampai dengan 100 ribu menjadi 350 ribu dan ada wacana juga ingin ditingkatkan kembali menjadi UMR di Kota Semarang.” (wawancara tanggal 1 Mei 2019)

Senada dengan pernyataan B02, B01 selaku Petugas Koordinator di

Kecamatan Ngaliyan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Sebagai bentuk perhatian khusus Pemerintah Kota Semarang dalam bidang keagamaan yaitu meningkatkan kualitas pemberian insentif baik kepada penerima maupun kuota penerimanya, karena disamping usulan dari penerima, ternyata masih banyak tenaga pendidik yang belum terdaftar, misal taman baca quran (TPQ) saya masjid at taqwa ada 5 pengajar hanya 3 saja yang menerima bantuan dari pemerintah jadi setiap tahunnya baru yang lain diusulkan.”

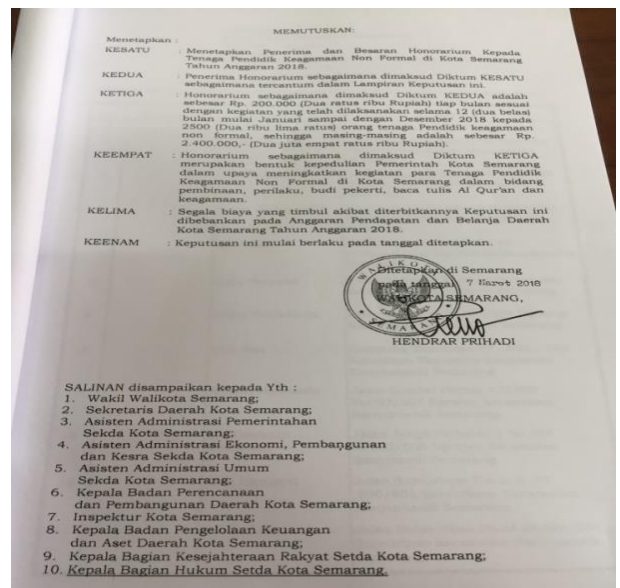
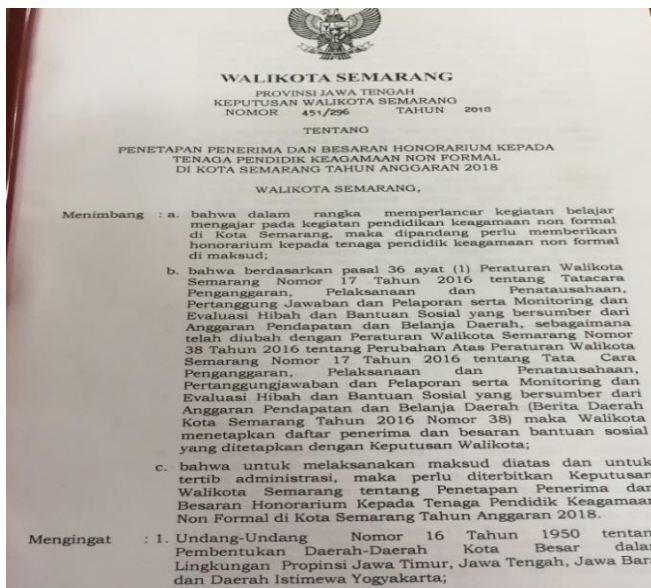
(wawancara tanggal 23 April 2019)

Berikut ini Gambar III.1 yang menunjukkan Surat Keterangan (SK)

Walikota Semarang Tentang penetapan penerimaan insentif kepada Tenaga

Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) di Kota Semarang.

**Gambar III.1.**  
**Surat Keterangan (SK) Walikota Semarang Tentang Penetapan Penerimaan dan Besaran Honorarium (Insentif) Kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota Semarang Tahun Anggaran 2018**



Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

c. Pembuatan Memorandum

Memorandum adalah sejenis surat yang dipergunakan secara khusus dalam satu unit organisasi, dan bersifat informal, umumnya berisi pemberitahuan dan permintaan. Tujuannya untuk meminta atau memberikan informasi kepada Asisten II Walikota. Upaya ini dilakukan Bagian Kesra mengajukan memorandum kepada Walikota Semarang. Memorandum yang diajukan berisi tentang permohonan disposisi Keputusan Walikota tentang Penetapan dan Besaran Insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota

Semarang Tahun 2018. Memorandum harus disetujui dan ditanda tangani oleh atasan Kepala Sub Bagian Agama, Pendidikan, Kebudayaan (APK) serta Bagian Kesra yaitu Asisten II Administrasi Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat. Selanjutnya memorandum tersebut dilampirkan dengan rancangan SK yang akan dikirimkan ke Bagian Hukum. Hal ini seperti dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A02, sebagai berikut :

“Tujuan dari pmbutan memorandum ini adalah untuk usulan kepada pejabat yang bentuknya sebuah memo/surat disposisi. Proses pembuatan memo dan rancangan SK ini yang pertama sekali sebelum dibuat kita adakan rapat koordinasi terlebih dulu maksud dan tujuannya apa terus diketik di paraf di Kabag Kesejahteraan Rakyat kemudian diajukan tanda tangan ke Asisten II (Asisten Administrasi Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat) dari Asisten II ada revisi atau tidak misal ada revisi kembali ke kita dan dibenahi kemudian diajukan kembali ke Asisten II dan kemudian ke Bagian Hukum lalu ke Sekda dan Walikota.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa memo atau surat disposisi dibuat untuk sebuah permintaan dari Bagian tertentu yang ada di Pemerintah Kota Semarang yang diserahkan kepada penjabat yang membawahi dari Bagian tersebut.

Lebih lanjut A02 menambahkan, sebagai berikut :

“Dalam pembuatan disposisi ini dan rancangan Surat Keterangan yang dibutuhkan yaitu kalimat yang singkat dan jelas dan proses ini dilakukan selama 2-4 hari kerja, artinya perlu ada pembelajaran atau kajian. Hambatannya yaitu dalam pengajuan harus ada penelitian pengajuannya terus digunakan untuk apa tetapi kalau kalimatnya itu tidak mengena atau kurang *pas* atau tidak jelas akan kembali lagi atau anggarannya tidak cukup akan dikembalikan lagi pada kita. Solusinya *ya* diperbaiki kesalahannya artinya dipelajari atau dikaji biar benar-benar masuk dan bisa lolos.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)



Senada dengan pernyataan A02, A01 Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Prosesnya itu dimulai dari membuat SK dan surat disposisi, kemudian paraf kabag dan kasubag selanjutnya maju ke Asisten II untuk di tanda tangan memonya dan di paraf SK-nya, di lingkungan Pemerintah Semarang hanya itu saja persyarat dan prosedurnya. Hambatannya ada tata naskahnya kurang tepat nanti di revisi dulu setelah direvisi maju lagi ke pimpinan yaitu Asisten II.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Jadi, dapat disimpulkan untuk proses pembuatan Memorandum / Surat Disposisi dan Rancangan Surat Keterangan ini dari Bagian Kesejahteraan Rakyat dibidang cukup baik. Pada saat pembuatan Memorandum dan Rancangan SK dari Bagian Kesejahteraan Rakyat jelas dan tidak rumit. Memo dan Rancangan SK tersebut jelas diajukan dan disetujui oleh siapa serta tujuan dari pembuatan memo dan Rancangan SK tersebut.

Memo dan Rancangan SK tersebut dibuat oleh Bendahara Sub Bagian APK Bagian Kesejahteraan Rakyat kemudian Memo dan Rancangan SK tersebut dimintakan paraf pada pimpinan Bagian Kesejahteraan Rakyat dan di teliti kembali apabila ada kesalahan dalam penulisannya, maka Memo dan Rancangan SK tersebut dikembalikan lagi kepada Bendaharawan Sub Bagian untuk dilakukan revisi apabila Memo dan Rancangan SK tersebut sudah di paraf selanjutnya diajukan kepada Bagian Asisten II untuk ditanda tangani dan untuk proses ini dilakukan selama 2-4 hari kerja.

Berikut ini Gambar III.2 yang menunjukkan Memo atau Surat Disposisi dari Bagian Kesejahteraan Rakyat kepada Asisten II Walikota Semarang :

### Gambar III.2.

## Memorandum dari Asisten II Administrasi Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat Kesejahteraan Rakyat Untuk Walikota Semarang Tentang Penetapan Penerimaan dan Besaran Honorarium Kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin

PEMERINTAH KOTA SEMARANG

MEMORANDUM  
MEMO INTERN

Kepada : Yth. Bapak Walikota Semarang  
Dari : Asisten Administrasi Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat Kota Semarang  
Perihal : Permohonan Asmanan Keputusan Walikota tentang Penetapan Penerimaan dan Besaran Honorarium kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota Semarang Tahun 2018  
Nomor : 421/28/ASB/2018  
Tanggal : 20 Februari 2018

Disposisi  
Walikota Semarang

Dengan hormat,

1. Dasar :
  - a. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 14 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 32 Tahun 2011 tentang Pedoman Pemberian Hibah dan Bantuan Sosial yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
  - b. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Semarang Tahun 2018.
2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas bersama ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut :
  - a. Bahwa jumlah anggaran Peningkatan Pengetahuan Keagamaan Masyarakat untuk honorarium kepada tenaga pendidik keagamaan non formal sebesar Rp. 6.000.000.000,- (enam milyar rupiah),
  - b. Honor sebesar Rp. 200.000,- tersebut diberikan kepada 2.500 orang tenaga pendidik keagamaan non formal selama 12 bulan (terhitung mulai bulan Januari 2018 s/d bulan Desember 2018) setiap bulan 2 kali kegiatan mendidik.
3. Demikian untuk menjadikan periksa dan kami ajukan konsep Surat Keputusan Walikota Semarang tentang Penetapan Penerimaan dan Besaran Honorarium kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota Semarang tahun 2018 sebagaimana terlampir.

Hormat kami,  
Asisten Administrasi Ekonomi,  
Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat  
Kota Semarang

*[Signature]*  
Drs. AYU ENTYS S. MM  
Pegawai Utama Muda  
NIP. 19590413 198303 2 004

Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

#### d. Pengajuan Surat Keputusan (SK) Walikota

Bagian Kesra kemudian mengajukan Rancangan SK disertai dengan Memorandum ke Bagian Hukum untuk dikoreksi. Apabila masih ada kesalahan di Rancangan SK maka akan dikembalikan ke Bagian Kesra untuk dapat direvisi. Setelah Rancangan SK sudah direvisi sesuai instruksi maka dikembalikan lagi ke Bagian Hukum agar dapat diteruskan ke Sekretariat Daerah (Sekda). SK Walikota diberikan ke Sekda agar Sekda mengetahui produk hukum yang akan diajukan oleh Bagian Hukum ke Walikota. Selanjutnya dari Sekda akan diteruskan ke Walikota untuk dapat disetujui dan ditanda tangani oleh Walikota Semarang. Setelah itu SK akan diambil oleh

Bagian Hukum untuk diisi Nomor Surat Keputusan Walikota. Kemudian setelah selesai baru dikembalikan kepada Bagian Kesra sebagai pemohon pengajuan SK Walikota. Hal ini seperti dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A02, sebagai berikut :

“SK Walikota ini merupakan dasar hukum melalui peraturan Walikota Semarang Nomor 451/296 Tahun 2018, terhadap penerimaan dan besaran insentif Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota Semarang Tahun Anggaran 2018. legalitas ini merupakan dasar kita melakukan kegiatan pembinaan karena dasarnya ada di SK semua. Proses pengajuan SK yang pertama kita ada data tenaga pendidik, kita membuat memo, kemudian kita ajukan ke Asisten II, Bagian Hukum, sekda, walikota dan walikota kembali ke sekda dan kemudian ke Bagian Hukum terakhir kembali ke Bagian Kesejahteraan Rakyat. Orang-orang yang terlibat dalam pengajuan SK ini ada pimpinan Bagian Kesejahteraan Rakyat, Asisten II, Bagian Hukum, Sekda dan Walikota dan untuk proses ini dilakukan selama kurang lebih 1 bulan kerja.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Jadi, dapat disimpulkan untuk pengajuan SK ini yang dilakukan oleh Bagian Kesejahteraan Rakyat dan diteruskan kepada Bagian Hukum agar dapat diteruskan ke Sekretariat Daerah (Sekda). Selanjutnya dari Sekda akan diteruskan ke Walikota untuk dapat disetujui dan ditanda tangani oleh Walikota Semarang. Tahapan dalam proses pengajuan ini cukup sederhana, tidak terlalu rumit dan berbelit-belit. Pengajuan SK ini dilakukan apabila data sudah terkumpul dan lengkap. Mulai dari data Tenaga Pendidik, Surat Disposisi dan Rancangan SK yang sudah di paraf dan ditandatangani oleh Asisten II.

e. Penyerahan Laporan Pertanggung Jawaban dan Surat Pertanggung Jawaban

Setelah SK Walikota sudah ditetapkan maka Bagian Kesra meminta kepada koordinator setiap kecamatan agar menyerahkan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) dan Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) ke Bagian Kesra. LPJ berisi laporan kegiatan yang sudah dilakukan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin sebelumnya, sedangkan SPJ berisi tanda tangan penerimaan insentif yang akan dibagikan. LPJ digunakan sebagai bukti kegiatan yang dilakukan oleh Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin, sedangkan SPJ digunakan untuk mengajukan anggaran ke Bagian Perbendaharaan. Hal ini seperti dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A01, sebagai berikut:

“Untuk Laporan Pertanggung Jawaban dan Surat Pertanggung Jawaban kita harus tahu sebagai pejabat PPTK ( Penjabat Pelaksana Teknis Kegiatan) tidak hanya kegiatan saja namun untuk secara administratif kita mau *tak* mau harus mengetahui. Untuk keterlambatan itu sendiri kendalanya antara petugas koordinator dengan petugas madin jarak antara mereka itu jauh dan untuk kesalahan biasanya di SPJ disebabkan oleh berbedanya antara tanda tangan di LPJ dan SPJ. Oleh karena itu, hal inilah menyebabkan keterlambatan pemberian insentif.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Senada dengan pernyataan A01, A02 selaku Pegawai Sub Bagian

Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Penyebab terjadinya keterlambatan dan kesalahan adalah dari faktor SDM ada yang sudah sepuh dalam pembuatan LPJ dan SPJ ditambah wilayahnya tidak dekat dan jauh yaitu antara petugas madin dengan koordinator setiap kecamatan masing-masing, di Semarang itu sendiri memiliki 16 kecamatan dan 177 kelurahan ditambahkan komunikasi mereka terkadang kurang atau tidak begitu

lancar sehingga membuat terhambat dalam pemberian insentif.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Hasil pengamatan penulis menunjukkan terdapat permasalahan yang menunjukkan bahwa di dalam pengumpulan Laporan Pertanggung Jawaban dan Surat Pertanggung Jawaban ini untuk pemberian insentif. Permasalahan yang terjadi yaitu kompetensi SDM kebanyakan sudah sepuh dan kurangnya komunikasi serta jarak yang jauh antara petugas koordinator dan Tenaga Pendidik Keagamaan Madin yang menjadi penghambat selama ini.

Berikut ini Gambar III.3 yang menunjukkan penyerahan Laporan Pertanggung jawaban (LPJ) dari Koordinator Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) Kecamatan Banyumanik :

**Gambar III.3.**  
**Penyerahan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) dari Petugas Koordinator Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) Kecamatan Banyumanik**



Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

LPJ ini merupakan salah satu syarat dokumen untuk pencairan dana insentif kemudian LPJ ini diserahkan pada Bagian Kesra setiap pertriwula hal ini menunjukan laporan kegiatan Tenaga Pendidikan Keagamaan Non Formal Madin.

Berikut ini Gambar III.4 yang menunjukkan penyerahan Surat Pertanggung jawaban (LPJ) dari Koordinator Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) Kecamatan Banyumanik :

**Gambar III.4.**  
**Penyerahan Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) dari Petugas Koordinator**  
**Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) Kecamatan**  
**Banyumanik**



Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

SPJ ini sama halnya dengan LPJ sebagai salah satu syarat dokumen untuk pencairan dana insentif namun untuk isi dari SPJ ini hanya tandatangan dari Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin.

f. Pengajuan Anggaran

Setelah proses penyerahan Laporan Pertanggung Jawaban dan Surat Pertanggung Jawaban itu selesai, Bagian Kesra kemudian mengajukan anggaran untuk pemberian insentif ke Bagian Perbendaharaan. Pengajuan anggaran Bagian Kesra harus mengumpulkan SK Walikota, Surat Pertanggung jawaban (SPJ), Surat Permintaan Pembayaran (SPP) dan Surat Perintah Membayar (SPM) lengkap yang ditanda tangani oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dan Kepala Bagian Perbendaharaan. Setelah itu diserahkan

ke Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) untuk dibuatkan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) kemudian SP2D diserahkan ke Bagian Perbendaharaan agar Bagian Perbendaharaan mengambil uang di Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD) dan baru Bagian Kesra mendapatkan anggaran untuk pembagian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Hal ini seperti dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A02, sebagai berikut :

“Tujuan dari Bagian Kesejahteraan Rakyat untuk pengajuan anggaran ini untuk mencairkan dana yang sudah kita usulkan ke Walikota. Tahapan dari proses ini yaitu kita ajukan ke bendahara Setda lengkap dengan surat-suratnya kemudian bendahara Setda mangambil ke BPD dan selanjutnya Bagian Kesejahteraan akan dihubungi oleh Bagian Bendahara Setda untuk mengambil uang yang sudah cair. Hambatan pengajuan ini selama ini belum ada, proses pengajuan anggaran tidak ada masalah jika surat-surat yang dibutuhkan.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Jadi, dapat disimpulkan untuk proses pengajuan anggaran ini baik, dalam pengajuan anggaran ini memperhatikan penggunaan alat-alat untuk menunjang terlaksananya. Pencairan dana yang dilakukan sudah menggunakan mesin jadi ini dapat menunjang terlaksananya pemberian insentif. Dana yang cair akan diberikan kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal melalui koordinator kecamatan oleh Bagian Kesejahteraan Rakyat.

Insentif ini akan diberikan apabila sudah mengumpulkan LPJ (Laporan Pertanggung Jawaban) yang diketahui dan distempel oleh kelurahan serta dilampirkan foto-foto kegiatan sebagai bukti bahwa sudah melakukan kegiatan tersebut. LPJ ini digunakan sebagai bentuk laporan bahwa Tenaga

Pendidik sudah melakukan kegiatan dan insentif yang diberikan jelas sehingga apabila ada pemeriksaan dari pihak-pihak yang berwajib yang diberi maupun yang memberi insentif aman dari jeratan hukum.

Berikut ini Gambar III.5 yang menunjukkan Surat Perintah Pembayaran dari Bagian Kesejahteraan Rakyat Pemerintah Kota Semarang :

**Gambar III.5.**  
**Surat Perintah Membayar (SPM) dari Bagian Kesra di Serahkan Kepada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) untuk dibuatkan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Insentif Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin)**

POTONGAN-POTONGAN		No.	Uraian (no rekening)	Jumlah	Keterangan
Jumlah Potongan				0	
Informasi : (tidak mengurangi jumlah pembayaran SPM)					
No.		Uraian (no rekening)		Jumlah	Keterangan
1.		PPN		0	
2.		PPH		0	
Jumlah SPM				<b>1.500.000.000</b>	
Uang sejumlah :		SATU MILYAR LIMA RATUS JUTA RUPIAH			
Jumlah SPP yang Diminta				<b>1.500.000.000</b>	
Nomor dan Tanggal SPP :		0017/LS/3.1.05.03/05/2018		09-10-2018	

Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

**g. Pembagian Insentif**

Setelah dana insentif keluar Bagian Kesra membagikan insentif kepada koordinator setiap kecamatan, kemudian para koordinator baru membagikan kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal yang ada di masing-masing kecamatan. Upaya ini dilakukan agar tidak terjadi kekeliruan apabila



pembagian dari Bagian Kesra langsung diberikan kepada 2500 orang dan akan mengakibatkan memakan banyak waktu, Bagian Kesra memberikanlah mandat kepada petugas koordinator yang ditunjuk untuk memudahkan pendistribusian insentif.

Berikut ini Gambar III.6 yang menunjukkan pembagian insentif dilakukan oleh Bagian Kesejahteraan Rakyat yang dibantu oleh pegawai BPD dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin :

**Gambar III.6.**  
**Penyerahan Dana Insentif dari Bank Jateng Kepada Petugas Koordinator Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) Kota Semarang**



Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

Penyerahan dana insentif ini dilakukan oleh Bank Jateng setelah beberapa prosedur yang dilakukan, penerimaan dana disaksikan oleh pimpinan Bagian Kesra, petugas pemberian insentif dari Bagian Kesra dan petugas koordinator dari Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Hal ini dilakukan agar mempermudah pendistribusian insentif hingga ke tangan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal disetiap daerah yang ada di Kota Semarang

## **I.2 Karakteristik Lingkungan**

Keterkaitan karakteristik lingkungan hal ini memiliki 2 (dua) aspek, Pertama, lingkungan intren, Bagian Kesejahteraan Rakyat selaku instansi Pemerintah dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin sebagai lembaga keagamaan yang turut menyukseskan program pemerintah, terhadap pembinaan masyarakat khususnya anak-anak, kinerja yang dihasilkan oleh Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin diapresiasi oleh pemerintah dengan diberikannya insentif.

Kedua, lingkungan ekstren, merupakan legalitas dari pemerintah untuk pemberian insentif, melalui Peraturan Walikota Semarang Nomor 451/296 Tahun 2018, terhadap penerimaan dan besaran insentif Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota Semarang Tahun Anggaran 2018. Di sisi lain, apabila legalitas ini tidak ada maka untuk pemberian insentif terhadap Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal tidak ada dan kinerja mereka tidak diapresiasi.

Bagian Kesejahteraan Rakyat Pemerintah Kota Semarang turut memberikan fasilitasi terhadap pemberian insentif ini yaitu pengumpulan data, pembuatan SK hingga Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) dan Surat Pertanggung Jawaban (SPJ). Oleh karena itu, sebagai bentuk perhatian kinerja yang dihasilkan oleh Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dalam membentuk generasi muda sedini mungkin, Pemerintah Kota Semarang memberikan memotivasi mereka melalui insentif agar lebih giat dalam meningkatkan kualitas anak bangsa.

- a. Hambatan dari pengumpulan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) dan Surat Pertanggung Jawaban (SPJ)

Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) dan Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) ini merupakan pertanggung jawaban dari Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal selama kegiatan mereka satu bulan, dikerjakan menjadi laporan pertriwulan dan diserahkan di Bagian Kesra, untuk dilakukan pengecekan LPJ dan SPJ agar tidak ada kesalahan. Terkadang terjadi kekeliruan dalam pemberkasan baik dari cover yang berbeda yang telah ditentukan dan tanda tangan yang keliru penempatannya.

Oleh karenanya, hal ini mengakibatkan terjadinya proses pemberian insentif terkadang memerlukan waktu satu bulan diakibatkan untuk proses memperbaiki LPJ dan SPJ menjadikan proses pemberian insentif tertunda dan tidak sesuai dengan yang ditargetkan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Petugas Koordinator Kecamatan Ngaliyan B01, sebagai berikut :

“Kendala yang saya alami selama menjadi petugas Koordinator Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kecamatan Ngaliyan yaitu SDM yang menjadi pengajar sudah kebanyakan tua dan tidak memiliki kompetensi dalam pembuatan laporan kegiatan, ketika dijadwalkan untuk mengumpulkan berkas laporan terkadang mereka meminta bantuan kepada anaknya atau orang yang memiliki kompetensi dalam bidang teknologi informasi untuk mengelola laporannya.”

(wawancara tanggal 23 April 2019)

Lebih lanjut B01 menambahkan, sebagai berikut :

“Di sisi lain terkendala di bidang komunikasi dimana ada beberapa Madin dikecamatan saya tidak termasuk di dalam grup *Whatsapp*, jadi apabila ada informasi masuk, ketika ada perubahan maupun pemberitahuan dari Bagian Kesra mereka tidak mengetahui dan kita harus mengirim pesan pribadi atau SMS maupun menelpon langsung dan terkadang mereka tidak merespon dengan baik jadi untuk komunikasinya tidak tersampaikan”.

(wawancara tanggal 23 April 2019)

Senada dengan pernyataan B01, B02 selaku Tenaga Pendidik Madin di Kecamatan Semarang Selatan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Dalam penyerahan LPJ dan SPJ yang saya alami selama ini yaitu ketika tiba saat waktu pengumpulan LPJ dan SPJ, saya harus mengkoordinir 1 (satu) kecamatan apabila setiap kelurahan tidak mengumpulkan laporan mereka, kita sebagai petugas koordinator dari Bagian Kesra tidak bisa membuat LPJ dan SPJ apabila masih kekurangan data dari setiap kelurahan, jadi susahnya itu disaat kita koordinir semuanya. Ditambah juga ada beberapa kelurahan dimana Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin disana tidak bisa mengoperasikan komputer dan ini menjadi faktor juga, walaupun hanya beberapa kelurahan saja namun menjadi penghambat bagi yang sudah membuat laporan.”

(wawancara tanggal 1 Mei 2019)

Hal ini juga diakui dan dikemukakan oleh Petugas Koordinator Kecamatan Candi Sari B03, sebagai berikut :

”Kendala yang dialami dikecamatan Candi Sari tempat dimana saya menjadi koordinator wilayah ini ada beberapa kendala diantaranya seperti tempat pengerjaannya yang tidak kondusif untuk pengerjaan laporan pertanggung jawaban contohnya ruangan yang kelas yang tempat kita mengajar seperti ini kita jadikan sebagai kantor sekaligus kelas mengajar, hal ini mengakibatkan menjadi kendala atau penghambat dalam pembuatannya. Di sisi lain, ada juga dari pengajar ustdaz atau ustdahnya yang tidak terampil dalam pengerjaan LPJ kegiatan.”

(wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Hasil penelitian menunjukkan pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin, pengumpulan LPJ dan SPJ petugas koordinator sudah berjalan dengan baik. Petugas Koordinator mampu mengkoordinir pembuatan laporan setiap kelurahan dan dikumpulkan ke Bagian Kesra. Secara umum, tidak terdapat masalah yang berarti dalam penyerahan LPJ dan SPJ hanya saja memakan waktu yang relatif lama

dikarenakan perlu menunggu hasil LPJ dan SPJ dari setiap kelurahan yang kurang kompeten penggunaan teknologi informasi.

b. Kurangnya Koordinasi

Hambatan ini terjadi karena kurangnya koordinasi antara koordinator disetiap kecamatan dengan pegawai Bagian Kesra. Contohnya apabila ada seorang Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin yang diganti karena meninggal atau pindah tempat tinggal di luar kota, maka koordinator harus melaporkan ke Bagian Kesra dengan membawa Surat Pernyataan. Apabila tidak dilaporkan maka data yang ada di Bagian Kesra tidak akan diganti dan nantinya di lampiran SK Walikota tetap menggunakan data yang lama. Jika data penerima di lampiran SK Walikota dan penerima insentif Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin yang baru tidak sesuai maka insentif tersebut tidak dapat diberikan dan harus diserahkan kembali ke Bagian Kesra untuk dikembalikan ke Bagian Pebendaharaan. Hal ini mengakibatkan petugas Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin yang baru tidak dapat menerima insentif yang menjadi haknya.

c. Waktu Pemberian Insentif yang Tidak Tetap

Waktu untuk pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin tidak tetap, terkadang 2 bulan sekali, 3 bulan sekali dan bahkan hingga 4 bulan sekali. Selain itu juga Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin harus membuat Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) terlebih dahulu sebelum menerima insentif. Apalagi jika jangka waktu pembagian insentif

hanya 2 bulan sekali maka Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin akan kerepotan karena harus membuat laporan dalam jangka waktu yang pendek.

Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin sendiri rata-rata sudah berusia tua dan tidak dapat membuat LPJ dengan baik. Hal ini karena kendala faktor keterbatasan mengoperasikan komputer apalagi dalam jangka waktu yang pendek, sehingga pengolahan data dari Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin ke koordinator setiap kecamatan menjadi lama. Bahkan terkadang ada beberapa koordinator yang salah memberikan instruksi kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin yang berada dikelurahan serta salah dalam format LPJ. Hal ini sering mengakibatkan LPJ terlambat dikumpulkan sehingga menghambat untuk pembagian insentif yang akan dilakukan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Tenaga Pendidik Madin Kecamatan Candi Sari B04, sebagai berikut :

“Beberapa faktor yang kami alami selama pengerjaan laporan pertanggung jawaban selama ini diantaranya adalah seperti keadaan yang tidak kondusif dimana ruang kantor sama hal nya digunakan untuk ruang kelas bagi peserta didik dan untuk pengerjaannya juga dilakukan oleh saya sendiri diantara para pengajar disini karena saya yang lebih terampil dalam pengerjaannya terkadang juga dibantu oleh koordinator kecamatan itu sendiri.”

(wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Lebih lanjut B04 menambahkan, sebagai berikut :

“Petugas pemberian insentif di Bagian Kesra selama ini melakukan pekerjaannya dengan petugas koordinator dan berhubungan dengan laporan pertanggung jawaban dan surat pertanggung jawaban, apabila saya hanya sekedar jika ada kegiatan besar yang melibatkan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal jika diukur untuk optimalnya dari

penerimaan insentif terkadang tidak sesuai dengan jadwal yang seharusnya pertriwulan terkadang 2 (dua) dan juga 4 (dua) saya rasa belum menunjukkan keadaan yang optimal dari petugas itu sendiri.”

(wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Senada dengan pernyataan B04, B05 selaku Tenaga Pendidik Madin di Kecamatan Banyumanik juga mengatakan, sebagai berikut :

“Berdasarkan pengalaman yang saya alami dari penerimaan insentif terkadang tidak sesuai jadwalnya dan petugas koordinator juga memberikan informasi apabila kinerja dari petugas pemberian insentif dari Bagian Kesra terkadang memiliki keterbatasan kemampuan serta kurangnya SDM yang ada disana, saya rasa untuk kinerja yang mereka hasilkan belum optimal karena dari kualitas SDM kurang memadai serta perlunya penambahan petugas pemberian insentif yang ada disana.”

(wawancara tanggal 25 Juni 2019)

Hasil penelitian menunjukkan waktu pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin, menunjukkan tidak tepat waktu sehingga membuat petugas Koordinator menjadi kewalahan dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal menjadi tidak tahu kapan kepastian mendapatkan insentif dari Pemerintah Kota Semarang. Di sisi lain, petugas pemberian insentif dari Bagian Kesra dan Kepala Bagian Kesra telah melakukan rapat koordinasi dengan petugas dari Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal membahas ketentuan pemberian insentif. Namun terkadang masih terdapat keterlambatan pendistribusian insentif. Keterlambatan dari pemberian insentif ini disebabkan oleh Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal itu sendiri karena ada sebagian kecamatan dengan petugas koordinator yang tidak sigap akan pengumpulan LPJ dan SPJ sehingga terjadinya keterlambatan. Hal

ini seperti yang dinyatakan oleh Petugas Non ASN di Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A03, sebagai berikut :

“Selama yang sama temukan dalam penyerahan LPJ dan SPJ selama ini hambatannya dari beberapa faktor yaitu dari kami sendiri sebagai pegawai dikarenakan banyak kegiatan diluar Sub Bagian APK dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal juga menjadi penyebab juga dikarenakan kurang telitinya dan sigap. Hal ini menyebabkan sering terjadinya revisi untuk LPJ sedangkan untuk SPJ itu sendiri terkadang keliru didalam penanda tangan serta sering sekali mewakili tanda tangan yang bukan haknya.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

### **Gambar III.7.**

**Rapat Koordinasi Tentang Penetapan Pengumpulan LPJ, SPJ dan Jadwal Penerimaan Insentif dari Petugas Koordinator Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) Kota Semarang Kepada Sub Bag Agama, Pendidikan dan Kebudayaan**



Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

Rapat koordinasi membahas tentang penetapan pengumpulan LPJ dan SPJ serta jadwal penerimaan insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal. Rapat koordinasi ini dihadiri oleh pimpinan Bagian Kesra, petugas pemberian insentif Bagian Kesra dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal setiap kecamatan.

Berikut ini Gambar III.8 yang menunjukkan tanda terima LPJ dan SPJ yang dilakukan oleh Petugas pemberi insentif di Bagian Kesra :



**Gambar III.8.**  
**Tanda Terima LPJ dan SPJ dari Petugas Koordinator Pendidik Keagamaan Non Formal Madrasah Diniyah (Madin) Kota Semarang Kepada Sub Bag Agama, Pendidikan dan Kebudayaan**

TANDA TERIMA LAPORAN SPJ - LPJ  
 BULAN AGUSTUS, SEPTEMBER DAN OKTOBER TAHUN 2018

NO	KECAMATAN	SPJ	LPJ	TANDA TANGAN
1	BANYUMANIK	[Signature]	[Signature]	[Signature]
2	CANDISARI	[Signature]	[Signature]	[Signature]
3	GAJAHMUNGKUR	[Signature]	[Signature]	[Signature]
4	GAYAMSARI	[Signature]	[Signature]	[Signature]
5	GENUK	[Signature]	[Signature]	[Signature]
6	GUNUNGPATI	[Signature]	[Signature]	[Signature]
7	MUEN	[Signature]	[Signature]	[Signature]
8	NGALIYAN	[Signature]	[Signature]	[Signature]
9	PEDURUNGAN	[Signature]	[Signature]	[Signature]
10	SEMARANG BARAT	[Signature]	[Signature]	[Signature]
11	SEMARANG SELATAN	[Signature]	[Signature]	[Signature]
12	SEMARANG TENGAH	[Signature]	[Signature]	[Signature]
13	SEMARANG TIMUR	[Signature]	[Signature]	[Signature]
14	SEMARANG UTARA	[Signature]	[Signature]	[Signature]
15	TEMBALANG	[Signature]	[Signature]	[Signature]
16	TUGU	[Signature]	[Signature]	[Signature]

Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

Tanda terima LPJ dan SPJ ini merupakan telah diterima secara resmi kepada Bagian Kesra baik yang nerima yaitu petugas pemberian insentif di Bagian Kesra serta petugas koordinator menyerahkan LPJ dan SPJ sebagai pertanggung jawaban kegiatan yang sudah dilaksanakan.

### I.3 Karakteristik Pekerja

Keterkaitan karakteristik pekerja dengan pemberian insentif ini dilakukan oleh seorang petugas yang memiliki kompetensi untuk memproses pemberian insentif, upaya mencapai tujuan dari organisasi karena semua proses pengelolaan ini dibebankan oleh mereka yang diberikan tugas dan fungsi dari instansi. Di sisi lain, apabila seorang petugas dalam pemberian insentif ini tidak memiliki standar kompetensi yang baik maka dalam pemberian insentif ini memerlukan waktu yang panjang serta pengelola berkasnya akan terbengkalai dan akan menimbulkan ketidak efektifan dalam pemberian insentif.

Dilihat dari petugas yang menangani pelayanan pemberian insentif di Bagian Kesra hanya dikerjakan oleh 2 (dua) orang saja, satu orang ASN dan satu

orangnya lagi Non ASN. Jadi mulai dari proses pelayanan awal hingga akhir dilakukan oleh 2 orang pegawai dan terkadang salah satu pegawai tersebut mempunyai beban kerja yang lainnya. Hal ini membuat pegawai kewalahan dalam mempersiapkan keperluan proses pemberian insentif itu sendiri sehingga terjadinya proses yang tidak efektif sesuai tujuan. Apalagi jika waktu pemberian insentif dilakukan selama 2 bulan sekali, maka petugas harus mempersiapkannya dalam jangka waktu yang sedikit. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A01, sebagai berikut :

“Dilihat dari segi volume pekerjaan sebenarnya pemberian insentif ini hanya berat ketika diawalnya saja atau proses awal dengan pendataan Madin se-kota Semarang dengan jumlah yang banyak menjadikan pekerjaan terasa berat dan proses selanjutnya yang memakan waktu verifikasi data, pembuatan SK Walikota, namun ketika sudah terbitnya SK Walikota sudah mulai berkurang dikarenakan SK Walikota berlaku selama 1 (satu) tahun. Disisi lain, harusnya di era digital sekarang ini telah banyak mengurangi beban dari pekerjaan tersebut.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Berbeda dengan pernyataan A01, A02 selaku Pegawai Sub Bagian

Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Sebenarnya jika kita mengatakan hasil yang optimal sebenarnya belum dikatakan optimal dikarenakan Sub Bag APK khususnya petugas yang selama ini diberikan beban tanggung jawab oleh pimpinan Sub Bag APK hanya 2 (dua) orang saja dan masih melibatkan pegawai yang ada di Bagian Kesra serta melibatkan anak-anak yang magang juga, dalam proses pendataan dan kegiatan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Senada dengan pernyataan A02, B03 selaku Petugas Koordinator di

Kecamatan Candi Sari juga mengatakan, sebagai berikut :

“Pegawai yang selama ini ditugaskan menjadi petugas pemberian insentif bekerja sudah sesuai dengan ketentuan namun untuk keadaan tertentu dengan jumlah 2 (dua) petugas pemberian insentif ini terkadang menjadi kewalahan ketika saat pembuatan Surat Keterangan terbaru dari Walikota semua Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di data kembali, volume pekerjaan untuk saat itu sangat panjang dan harus melibatkan tambahan petugas. Jadi saya simpulkan untuk kedepannya agar bisa mempersiapkan petugas tambahan untuk mempermudah pendataan.”

(wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa memang pekerjaan hanya berat ketika diawal saja dan pada saat pemberian insentif serta ketika adanya kegiatan yang melibatkan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Namun demikian, permasalahan yang ada ketika saat awal pembuatan SK dan pemberian insentif ini perlu seseorang yang khusus untuk menanganinya karena apabila petugas yang bertanggungjawab sedang sibuk dengan urusan lain maka adanya tumpang tindih dengan pemberian insentif ini. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Petugas Non ASN di Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A03, sebagai berikut :

“Selama kegiatan pemberian insentif dari Bagian Kesra Sub Bag APK, kesibukannya hanya ketika proses diawal saja hal ini menyebabkan kami selaku petugas pemberian insentif harus melibatkan pegawai maupun anak-anak magang yang ada di Bagian Kesra agar kegiatan ini cepat selesai untuk prosesnya dan untuk kegiatan lainnya juga sebenarnya perlu ditambahkan lagi 1 (satu) orang SDM memiliki kompetensi dibidang teknologi informasi diharap dengan ditambahkan ini ia mampu menjadi petugas yang mengkoordinasi setiap kegiatan pemberian insentif dan penyerahan LPJ dan SPJ.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

#### **I.4 Karakteristik Manajemen**

Keterkaitan karakteristik manajemen, Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat selaku pimpinan yang berwenang dalam pemberian insentif dan pembuatan keputusan harus memiliki strategi manajemen dalam pemberian insentif, seorang pimpinan harus membuat *planning*, *organizing* terhadap bawahannya, *actuating* terhadap kinerja bawahan, dan *controlling* terhadap apa yang sudah dikerjakan oleh bawahan. Di sisi lain, apabila tidak ada strategi dari pimpinan akan menyebabkan tidak adanya rencana yang terarah, koordinasi yang kurang terhadap bawahan dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dan evaluasi dari kinerja yang sudah dicapai anggota dalam pemberian insentif.

Oleh karenanya, karakteristik manajemen turut serta dalam tercapainya efektivitas di Bagian Kesra sebagai berikut ini :

##### *a. Planning*

Perencanaan (*Planning*) itu meliputi pengaturan tujuan dimana tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dan mencari bagaimana untuk tujuan dalam pemberian insentif tersebut, bisa sampai kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Kinerja petugas dalam proses pemberian insentif ini mampu bekerja dengan maksimal dengan waktu yang telah ditentukan dengan efektif. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A01, sebagai berikut :

“Sebenarnya tujuan Bagian Kesra dalam pemberian insentif belum sesuai dengan tujuan, dan kami Bagian Kesra masih berpikir bagaimana untuk pemberian insentif mampu sesuai dengan standar upayah minimal kota (UMK). Disisi lain, kami beranggapan bahwa dalam mendidik anak-anak

dengan ilmu agama tidak bisa diukur dari besaran insentif tersebut, karena dalam mendidik mereka harus sedini mungkin agar kedepannya mereka memiliki karakter atau akhlak yang baik untuk generasi ke depan ini tujuan kita.”  
(wawancara tanggal 15 April 2019)

Lebih lanjut dengan pernyataan A01, A02 selaku Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Tujuan Bagian Kesra yang pertama yaitu bagaimana supaya anak-anak khususnya di Kota Semarang bisa memanfaatkan waktu sore dan malam untuk belajar ilmu agama dan pernah keinginan dari Bagian Kesra mewajibkan untuk mengaji atau belajar ilmu agama, disebabkan ada beberapa wilayah di Kota Semarang anak-anak tersebut kebanyakan main di waktu sore dan malam sehingga Bagian Kesra ingin menuntaskan mereka yang kurang dalam ilmu agama dengan dibuatkannya suatu kegiatan dengan adanya Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin diharap mereka anak-anak tersebut bisa dibina serta kegiatan mereka terarah dengan baik.”  
(wawancara tanggal 15 April 2019)

Hal ini juga diakui dan dikemukakan oleh Petugas Koordinator Kecamatan Candi Sari B03, sebagai berikut :

“Tujuan dari Bagian Kesra untuk pemberian insentif ini memiliki 2 (dua) arah, pertama ingin meningkatkan kualitas pendidikan anak-anak disetiap daerah di Kota Semarang khususnya dibidang keagamaan dan untuk yang ke-dua ingin meningkatkan kualitas kesejahteraan pengajarnya yang selama ini biaya yang mereka peroleh dari dana seadanya dari peserta didik mereka itu sendiri. Peran Pemerintah dalam pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal melalui taman baca quran (TPQ) telah membantu kesejahteraan mereka baik dari anak-anak maupun Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal itu sendiri. Di sisi lain, tujuan dari Bagian Kesra telah tepat sasaran namun ada beberapa daerah yang belum mendapatkan pemerataan disetiap daerahnya.”  
(wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Lebih lanjut dengan pernyataan B03, B05 selaku Tenaga Pendidik

Madin di Kecamatan Banyumanik juga mengatakan, sebagai berikut :

“Tujuan pemberian insentif ini adalah salah satu bentuk perhatian Pemerintah Kota Semarang kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota Semarang, tujuan ini telah sesuai dengan ketentuannya namun untuk jumlah nominalnya berdasarkan dari pimpinan Bagian Kesra saat rapat koordinasi tujuan lain yang ingin dicapai adalah insentif setidaknya harus setara dengan upah minimum Kota Semarang gagasan ini merupakan tujuan selanjutnya dari Pemerintah Kota Semarang sebagai langkah besar untuk kesejahteraan masyarakat khususnya Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dan memberikan fasilitas kepada anak-anak di Kota Semarang melalui pendidikan keagamaan.”

(wawancara tanggal 25 Juni 2019)

Hasil pengamatan penulis menunjukkan tujuan dari pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal ini ingin anak-anak di Kota Semarang memiliki akhlak yang baik berdasarkan pada ajaran islam dan meningkatkan kesejahteraan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kota Semarang juga. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh B02 selaku Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Semarang Selatan, sebagai berikut :

“Tujuan Bagian Kesra di dalam pemberian insentif ini adalah salah satu bentuk memberikan kesejahteraan melalui kami selaku Tenaga Pendidikan Keagamaan Non Formal Madin, dimana kami yang di lapangan ini menjadi termotivasi dengan adanya bantuan dari pemerintah dan membantu di dalam pembentukan karakter anak-anak di setiap daerah-daerah yang ada di Semarang ini agar mereka anak-anak yang ada di Kota Semarang tidak tertinggal dari daerah lain serta melalui pendidikan keagamaan juga membantu mereka menjadi anak yang baik dan mampu menjadi penerus bangsa yang cerdas serta berakhlak.”

(wawancara tanggal 1 Mei 2019)

Senada dengan pernyataan B02, B01 selaku Petugas Koordinator di Kecamatan Ngaliyan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kota Semarang turut menyukseskan program pemerintah yaitu pembinaan masyarakat khususnya anak-anak sekolah dasar. Di sisi lain, petugas Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin selama ini bekerja dengan sukarela (ibadah) dengan insentif dari Pemerintah Kota Semarang (Kesra/pelaksana) *alhamdulillah* bisa membantu kesulitan maupun meringankan beban para Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin.”

(wawancara tanggal 23 April 2019)

b. *Organizing*

Pengorganisasian (*Organizing*) itu dalam proses pemberian insentif dilakukan oleh 2 (dua) orang Sumber Daya Manusia. Keduanya memiliki latar belakang pendidikan Strata 1. Namun, nyatanya hanya petugas berstatus Aparatur Sipil Negara yang bertanggung jawab langsung dan memiliki kompetensi memberikan insentif, serta melakukan koordinasi dengan petugas lapangan melakukan pembuatan SK Walikota dan pengajuan anggaran ke Bagian Perbendaharaan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Kemudian, pekerjaan petugas Non ASN ini hanya melakukan pengecekan LPJ dan SPJ saja serta sering menunda pekerjaannya, dikarenakan ada pekerjaan lain seperti menemani Kepala Bagian Kesra keluar dan membantu pegawai lain yang ada di Bagian Kesra. Oleh karena itu, kinerjanya tidak sesuai yang diharapkan. Peran pegawai Non ASN ini dirasa kurang optimal, baik kinerja maupun kemampuan skill. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Petugas Non ASN di Sub Bag Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A03, sebagai berikut :

“Selama ini ketika saya diamanahi sebagai petugas pemberian insentif di Bagian Kesra kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin merasa tidak

begitu berpengaruh dan tidak memiliki kontribusi besar dikarenakan porsi dari tugas saya hanya sekedar pekerjaan teknis serta pengecekan LPJ dan SPJ saja dan kebanyakan tugas saya di Sub Bagian APK menemani kegiatan pimpinan Bagian Kesra dilapangan dan menyebabkan sebagian besar waktu berkerja tidak di kantor melainkan di lapangan.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Hasil pengamatan penulis menunjukkan dari peranan Petugas dengan status Non ASN ini tidak terlalu besar kontribusinya dikarenakan porsi tugas yang diberikan hanya pekerjaan fiksi saja. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Keagamaan A01, sebagai berikut :

“Selama ini memang kurang maksimal disebabkan oleh kurangnya kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi dan intelektual dari dia sendiri yang menyebabkan peran dia hanya sekedar pekerjaan teknis saja atau pekerjaan fisik dengan melakukan pengecekan LPJ dan SPJ.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Lebih lanjut dengan pernyataan A01, A02 selaku Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Peranan petugas dengan status Non ASN sebenarnya tidak terlalu besar dan tidak berpengaruh dalam pemberian insentif maupun pendataan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dikarenakan tugasnya hanya pekerjaan yang ringan saja seperti pengecekan LPJ dan SPJ tidak sampai membuat konsep pemberian insentif maupun pembuatan SOP penyebabnya kemampuan dari dirinya dan status wewenangnya saja.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Hal ini juga diakui dan dikemukakan oleh Tenaga Pendidik Madin di Kecamatan Candi Sari B04, sebagai berikut :



“Kontribusi dari petugas Non ASN selama ini untuk pemberian insentif tidak terlalu memiliki peran yang besar dan jika dilihat dari beberapa kesempatan seperti kegiatan yang berhubungan dengan Bagian Kesra ataupun kegiatan keagamaan bersama Walikota tidak terlalu memiliki berkontribusi. Hal ini, menunjukkan karena petugas Non ASN itu sendiri tidak banyak mendapatkan kesempatan yang didalam anggota kepanitiaan.”

(wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Lebih lanjut dengan pernyataan B04, B05 selaku Tenaga Pendidik Madin di Kecamatan Banyumanik juga mengatakan, sebagai berikut :

“Petugas pemberian insentif yang berstatus Non ASN menurut saya tidak memiliki kontribusi yang besar, porsi pekerjaannya dari petugas yang lain mengatakan hanya menerima berkas yang masuk dari petugas koordinator Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dan untuk diacara seperti rapat dan kegiatan lain hanya sekedar dokumentasi dan meneruskan arahan dari pimpinan.”

(wawancara tanggal 25 Juni 2019)

c. *Actuating*

Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*), berarti bahwa melakukan *Planning* dan *Organizing* yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka sangat dibutuhkan sekali kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama. Semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai tujuan yang efektif. Selain itu, petugas yang memproses pemberian insentif ini idealnya harus saling bahu-membahu, sehingga akan memudahkan proses pemberian insentif dengan tujuan efektivitas. Tidak hanya itu, setiap SDM juga harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran yang ia tanggung untuk mencapai tujuan program kerja yang efektif.

d. *Controlling*

Pengawasan (*Controlling*), berarti bahwa agar pemberian insentif ini berjalan dengan tujuan yang efektif maka dibutuhkan pengawasan dari pimpinan, baik dalam hal bentuk pengendalian yang dikerjakan petugas dalam memproses pemberian insentif, dan evaluasi. Hal ini dilakukan agar penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan dapat diketahui sejak dini yang terjadi serta dapat diperbaiki, baik dalam tahapan *Planning*, *Organizing* dan *Actuating*. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan A02, sebagai berikut :

“Peran pemimpin khususnya Bagian Kesra yaitu membuat suatu konsep dengan diadakan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin dimana konsep tersebut diteruskan kepada Walikota Semarang, kemudian melaksanakan pengawasan dalam pemberian insentif yang dilakukan oleh Sub Bagian APK dan yang terakhir yaitu evaluasi dari semua kegiatan ini selama ini. Dengan demikian peran pemimpin itu sangat berperan penting sekali didalam membuat keputusan.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Senada dengan pernyataan A02, A03 Selaku Non ASN Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan, dan Kebudayaan juga mengatakan, sebagai berikut:

”Peran pemimpin bagi saya sangat berperan sekali selama pemberian insentif ini berlangsung, dimana peran pemimpin itu adalah sebagai salah pedoman kita bekerja dari kebijakan SOP yang sudah dibuat serta diatur sedemikian rupa, peran lainnya adalah untuk memotivasi petugas pemberian insentif dan melakukan peran pemimpin dengan cara membuat konsep, memantau kinerja petugas dan melakukan evaluasi kinerja.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Peran pemimpin ini sangat penting di dalam keberlangsungan proses pemberian insentif dan memotivasi petugas di Bagian Kesra dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin di Kota Semarang, baik pimpinan Bagian Kesra dan Walikota Semarang. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Pegawai Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Keagamaan A01, sebagai berikut :

“Peran pemimpin dalam pemberian insentif ini sebagai memberikan motivasi kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dari Bapak Walikota sendiri memberikan perhatian lebih kepada mereka dan memperjuangkan kesejahteraannya dan juga dari Pemerintah Provinsi selaku Wakil Gubernur yang memiliki latar belakang keagamaan yaitu anak dari seorang Kyai juga memberikan perhatian penuh kepada mereka dan kami selaku Bagian Kesra membuat konsep, memantau dan mengevaluasi semua kegiatan.”

(wawancara tanggal 15 April 2019)

Senada dengan pernyataan A01, B02 selaku Tenaga Pendidik

Madin di Kecamatan Semarang Selatan juga mengatakan, sebagai berikut :

“Peran pemimpin dari Bagian Kesra untuk pemberian insentif ini sangat baik serta mampu mengorganisir setiap kegiatan dan juga terstruktur, jadi kami tidak kebingungan apabila ada keluhan dan ada solusi dari pimpinan Bagian Kesra dan Kepala Sub Bagian APK. Di sisi lain, dahulunya pimpinan Bagian Kesra pada tahun 2017 terlalu kaku dan tidak terstruktur di dalam pemberian insentif maupun pembuatan LPJ dan SPJ tidak seperti sekarang ini yang jauh lebih baik, jadi intinya peranan pemimpin selama proses pemberian insentif sangat membantu sekali.”

(wawancara tanggal 1 Mei 2019)

Lebih lanjut dengan pernyataan B02, B04 selaku Tenaga Pendidik

Madin di Kecamatan Candi Sari mengatakan, sebagai berikut :

“Peran pemimpin dalam pemberian insentif ini memiliki andil yang besar, karena dapat saya rasakan dari insentif yang kami dapatkan serta pertahunnya selalu ada peningkatan hal ini merupakan sebuah perhatian besar dari

Pemerintah Kota Semarang khususnya bapak Walikota Semarang dalam merancang pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal di Kota Semarang. “ (wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Senada dengan pernyataan B04, B05 selaku Tenaga Pendidik Madin di Kecamatan Banyumanik juga mengatakan, sebagai berikut :

“Peran pimpinan untuk pemberian insentif ini memiliki peranan yang penting baik secara teknis pemberian insentif karena mampu mengajak bekerjasama petugas dari Bagian Kesra dan petugas koordinator dari Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal. Di sisi lain, peran pemimpin baik Bagian Kesra dan Bapak Walikota Semarang untuk memberikan insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal yang ingin disetarakan dengan upah minimum merupakan perhatian besar bagi Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal. “ (wawancara tanggal 25 Juni 2019)

Berbeda dengan pernyataan B05, B03 selaku Petugas Koordinator Kecamatan Candi Sari mengatakan, sebagai berikut :

“Peran pemimpin untuk pemberian insentif ini hanya terlihat di beberapa kesempatan saja dan lebih mendominasi yaitu pegawai yang ditunjuk sebagai petugas pemberian insentif, upaya pemimpin ini belum menunjukkan perannya didalam pemberian insentif. Di sisi lain, peran pemimpin di dalam pemberian insentif ini lebih cenderung membuat keputusan ketika rapat koordinasi hal ini merupakan pedoman untuk Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dalam kegiatan kedepannya .“ (wawancara tanggal 24 Juni 2019)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa peranan pemimpin ini sangat mempengaruhi terhadap keberlangsungan pemberian insentif. Baik dari tahapan awal yaitu dengan perencanaan pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP), pengorganisasian terhadap pegawai yang bertanggung jawab selama proses pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Setelah melakukan perencanaan dan

pengorganisasian ini, peranan pemimpin selanjutnya yaitu melakukan pelaksanaan terhadap dua hal tersebut.

Maka untuk itu sangat dibutuhkan sekali peranan pemimpin untuk pelaksanaan ini agar mampu membangun kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama dan semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai tujuan yang efektif. Tahapan yang terakhir dari semua ini ialah melakukan pengawasan terhadap kinerja yang sudah dihasilkan oleh pegawai dan Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin.

**Gambar III.9.**  
**Lokasi Wawancara di Sub Bagian Kesejahteraan Rakyat Pemerintah Kota Semarang Tentang Karakteristik Manajemen**



Sumber: Bagian Kesra Setda Pemerintah Kota Semarang, Tahun 2019.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan dalam pembahasan, maka dapat disimpulkan masih terdapat permasalahan terkait efektivitas pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Permasalahan ini terkait karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan

karakteristik manajemen. Di sisi lain, karakteristik organisasi sudah berjalan dengan baik. Berikut ini dapat dilihat dari matrik tabel hasil penelitian tersebut :

**Tabel III.2**  
**Matriks Hasil Penelitian**

No	Karakteristik yang mempengaruhi efektivitas	Optimal / belum optimal	Hasil penelitian
1	Karakteristik Organisasi	Optimal	Hasil penelitian menunjukkan karakteristik organisasi telah optimal hal ini dapat dilihat dari pemberian insentif karena telah diatur secara sistematis melalui Standar Operasional Prosedur (SOP). Setiap tahapan telah dirancang hingga ketangan para Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal hal ini telah sesuai dengan ketentuan yang ada sehingga membantu dalam pencapaian efektivitas pemberian insentif.
2	Karakteristik Lingkungan	Belum optimal	Hasil penelitian menunjukkan karakteristik lingkungan belum optimal hal ini dapat dilihat dari beberapa kendala selama pemberian insentif yaitu : kurangnya koordinator antara Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal dengan petugas di Bagian Kesra, peraturan tentang pembuatan LPJ dan SPJ belum memiliki ketentuan yang baku serta waktu pemberian insentif yang terkadang tidak sesuai dengan jadwalnya sehingga mengakibatkan ketidak sesuaian dengan tujuan efektivitas pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin.
3	Karakteristik Pekerja	Belum optimal	Hasil penelitian menunjukkan karakteristik pekerja dalam pemberian insentif belum optimal hal ini dapat dilihat dari petugas yang mengelola pemberian insentif. Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas SDM dalam pemberian insentif hanya dilakukan oleh 2 (dua) orang petugas saja dilihat dari beban pekerjaan serta proses yang dilakukan cukup panjang apabila ada petugas tambahan maka dapat dibagi tugasnya dalam proses pelayanan, sehingga tidak semua tugas dikerjakan oleh dua orang saja.
4	Karakteristik Manajemen	Belum optimal	Hasil penelitian menunjukkan karakteristik manajemen belum sepenuhnya optimal, namun bisa dapat dilihat dari peran Kepala Kesra selaku pimpinan yang membawahi petugas di Bagian Kesra dalam pemberian insentif dan pembuatan keputusan hal ini merupakan upaya dari pimpinan untuk membantu proses efektivitas pemberian insentif kepada Tenaga Pendidik Keagamaan Non Formal Madin. Namun upaya dari pimpinan perlu ditingkatkan kembali dengan sistem manajemen yang lebih baik dan terarah, sehingga bisa optimal.

Sumber : Data primer dan data sekunder.