

PERFORMANCE ALLOWANCES IN RELATION TO WORK UNIT PERFORMANCE LOAD

PEMBAYARAN TUNJANGAN KINERJA BERBASIS BEBAN KINERJA PADA SATUAN KERJA

Sudirman Abdullah^{1*}

Hanafi Pelu²

^{1,2}Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, Indonesia

*Email: abbiyyaahzaazizan@gmail.com

Abstract

Allowances are computed based on individual performance successes, such as workload, task difficulty, and contribution to corporate goals. The purpose of this article is to describe how performance allowance is paid depending on performance burden in the work unit (case study at the Ministry of Religious Affairs). The research method is qualitative, and the research type is descriptive. The findings revealed that paying performance-based performance allowances in Ministry of Religion work units is a strategic step toward encouraging better employee performance. However, its execution is fraught with difficulties, such as a lack of clarity in defining performance measures and uneven workload distribution. Allowance inequity can lower employee morale and negatively impact organizational productivity. As a result, inequity necessitates periodic reviews and revisions to make the allowance system more equal and efficient.

Keywords: Performance Allowance; Performance Load; Work Unit.

Article history: Submission Date: December 17, 2024 Revised Date: December 26, 2024 Accepted Date: December 26, 2024

PENDAHULUAN

Tunjangan Kinerja merupakan gaji tambahan yang diberikan oleh satuan kerja terhadap hasil kerja yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Tunjangan kinerja yang juga dikenal sebagai tukin, merupakan penghargaan atas usaha dan kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan, dalam hal ini adalah Kementerian Agama. Tukin di Kementerian Agama dimaksudkan untuk mendorong pemerataan dan meningkatkan efisiensi. Strategi ini menghubungkan tunjangan setiap karyawan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang mereka selesaikan (Hardani, Bachri & Dahniar, 2016).

Pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan beban kinerja merupakan salah satu inovasi dalam sistem pengelolaan kepegawaian, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai negeri. Di Kementerian Agama, penerapan sistem ini bertujuan untuk menciptakan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan izin kinerja (Fauziah, Sunuharyo & Utami, 2016).

Pembayaran Tunjangan Kinerja berbasis beban kinerja pada satuan kerja adalah suatu sistem yang dirancang untuk memberikan insentif kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan kinerja dan beban kerja mereka. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai dengan memberikan penghargaan yang lebih adil dan

transparan. Dalam konteks Kementerian Agama, penerapan sistem ini diharapkan dapat mendorong pegawai untuk berprestasi lebih dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Peraturan Menteri Agama, 2019).

Tunjangan Kinerja berbasis beban kerja mengacu pada prinsip bahwa pemberian tunjangan harus mencerminkan tanggung jawab, kompleksitas, dan jumlah pekerjaan yang ditangani. Konsep ini berbeda dari sistem tunjangan berbasis jabatan, yang cenderung lebih statis dan tidak sepenuhnya menggambarkan kinerja riil individu, (Jafar, Akhmad, 2020).

Beban kinerja merujuk pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam suatu jangka waktu tertentu. Dalam konteks Kementerian Agama, beban kinerja ini dapat berupa jumlah layanan yang diberikan, jumlah program yang dilaksanakan, atau pencapaian target tertentu. Dengan menetapkan beban kinerja yang jelas, pegawai dapat memahami lebih banyak ekspektasi yang ditetapkan oleh organisasi.

Penerapan pembayaran tunjangan di Kementerian Agama diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama. Selain itu, petunjuk teknis pelaksanaannya merujuk pada regulasi internal kementerian, seperti Keputusan Menteri Agama dan pedoman dari Kementerian Keuangan.

Dalam konsep dan teori, pembayaran tunjangan kinerja berbasis beban kinerja dirancang untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Berdasarkan regulasi seperti Peraturan Menteri Keuangan atau kebijakan instansi terkait, mekanisme ini seharusnya mengacu pada indikator kinerja yang terukur, transparan, dan akuntabel. Regulasi menekankan pentingnya integrasi antara perencanaan kinerja, penilaian hasil kerja, serta sistem pelaporan untuk memastikan keadilan dan objektivitas dalam pembayaran tunjangan. Namun, di lapangan, pelaksanaan konsep ini sering menghadapi berbagai tantangan yang menyebabkan kesenjangan antara teori dan praktik.

Salah satu kesenjangan yang sering muncul adalah kurangnya sinkronisasi data antara indikator kinerja individu dan unit kerja dengan sistem evaluasi yang digunakan. Misalnya, meskipun regulasi mengharuskan adanya target kinerja yang spesifik, dapat diukur, dan relevan, praktik di lapangan menunjukkan bahwa penilaian sering kali bersifat subjektif. Banyak satuan kerja yang belum memiliki perangkat atau sistem digital yang memadai untuk mengukur beban kerja secara akurat, sehingga pembayaran tunjangan kinerja cenderung merata tanpa memperhatikan kontribusi nyata pegawai.

Selain itu, kendala administratif dan birokrasi juga menjadi penghambat utama. Proses verifikasi dan validasi data sering kali memakan waktu lama karena kurangnya sumber daya manusia yang kompeten atau beban kerja yang tidak seimbang. Akibatnya, pembayaran tunjangan kinerja menjadi terlambat, bahkan memunculkan ketidakpuasan di kalangan pegawai. Padahal, dalam regulasi, pembayaran ini diharapkan menjadi salah satu instrumen penghargaan yang mendorong kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun regulasi sudah cukup komprehensif, implementasinya memerlukan perbaikan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Kesenjangan antara konsep atau teori dengan praktik nyata di lapangan sering kali muncul dalam berbagai bidang, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia dan sistem pembayaran tunjangan kinerja. Meskipun terdapat regulasi yang jelas mengenai pembayaran tunjangan kinerja berbasis beban kinerja, sering kali pelaksanaannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Banyak satuan kerja berjuang untuk menerapkan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan, namun mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan pegawai dan mengurangi motivasi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti pemahaman yang rendah tentang kebijakan, kurangnya pelatihan, dan resistensi terhadap perubahan menjadi penyebab utama kesenjangan ini.

Di lapangan, pelaksanaan tunjangan kinerja sering kali terhambat oleh variabel-variabel yang tidak terduga, seperti birokrasi yang rumit dan kurangnya transparansi dalam penilaian kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sulistyio mengungkapkan bahwa di banyak satuan kerja, proses evaluasi kinerja cenderung subjektif, dan hasil evaluasi tersebut tidak selalu mencerminkan beban kerja yang sebenarnya. Kesalahan dalam penilaian ini berdampak langsung terhadap tunjangan yang diterima pegawai, yang seharusnya berdasarkan kinerja objektif. Hal ini menciptakan ketidakpuasan di antara pegawai yang merasa bahwa kontribusi mereka tidak diakui secara adil (Sulistyo, 2021).

Lebih jauh lagi, dalam konteks organisasi, ada tantangan dalam merumuskan indikator kinerja yang relevan dan mencerminkan tujuan strategis organisasi. Penelitian oleh Handayani, menunjukkan bahwa satuan kerja sering kali kesulitan dalam mengintegrasikan indikator kinerja dengan realitas sehari-hari yang dihadapi pegawai. Ketidakselarasan ini menyebabkan apektasi antara manajemen dan pegawai menjadi tidak sejalan, yang akhirnya mempengaruhi efektivitas

program tunjangan kinerja berbasis beban kinerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk meningkatkan komunikasi, memberikan pelatihan yang memadai, dan melibatkan pegawai dalam proses penetapan indikator kinerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal (Handayani, 2022).

Hal tersebut seolah menunjukkan jika proses pembayaran Tunjangan Kinerja bukan berdasarkan pada *grade* dan/atau golongan. Padahal pembayaran Tunjangan Kinerja seharusnya didasarkan pada banyak beban kerja dan tugas yang diberikan oleh pimpinan, agar tidak muncul kecemburuan secara tidak langsung dikarenakan ada pegawai yang memiliki beban kerja sedikit, tetapi menerima Tunjangan Kinerja yang jumlahnya sama dengan yang banyak beban kerjanya.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis menjadikannya dasar untuk menelaah dan membuat pertimbangan terkait pembayaran Tunjangan Kinerja di Kementerian Agama. Tujuannya adalah untuk menjelaskan proses pembayaran Tunjangan Kinerja berbasis beban kinerja pada satuan kerja.

Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan lembaga yang berperan dalam menyelenggarakan, membina, mengarahkan, dan melaksanakan di bidang urusan keagamaan di Indonesia. Kemenag didirikan pada 3 Januari 1946 sesuai dengan Kabinet Persatuan Nasional yang dirumuskan oleh Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia. Kemenag bertugas penyelenggaraan program-program terkait agama, pendidikan keagamaan, dan kerukunan umat beragama. Di samping itu, Kemenag juga bertanggung jawab membina kearifan lokal dalam agama/sekte beragama dan memberikan bimbingan masyarakat dan jamaah haji maupun umrah. Kemenag juga diharapkan mampu menjadi agen dialog antaragama yang anggota-anggotanya tetap bersikap moderat dan jalan yang dipilihnya berdasarkan aklamasi.

Pembayaran tunjangan kinerja berbasis absensi di Kementerian Agama merupakan topik yang perlu ditinjau dari berbagai aspek. Sistem ini pada dasarnya mengaitkan besaran tunjangan dengan tingkat kehadiran pegawai, yang direkam melalui sistem absensi elektronik.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, Pasal 39 Ayat (2) berbunyi: Tambahan Penghasilan Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja atau tempat bertugas atau kondisi kerja atau kelangkaan profesi atau prestasi kerja.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 11 Tahun 2019 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama pada BAB I ketentuan Umum Pasal 1, ayat 1 menyatakan bahwa; Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai di lingkungan Kementerian Agama yang pelaksanaannya sesuai dengan Peraturan Presiden nomor 130 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama.

Lebih lanjut, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2023 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 23 Tahun 2017 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Sedangkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 20 Tahun 2023 mengatur tentang pembayaran tunjangan kinerja (tukin) pada satuan kerja. Berikut beberapa ketentuan dalam PMK, yaitu:

- a. Pembayaran tukin dapat dilakukan secara terpusat dengan sentralisasi pagu DIPA tukin;
- b. Pembayaran tukin dilakukan secara langsung ke rekening pegawai.
- c. PPSPM mengajukan SPM-LS ke KPPN pada bulan Desember tahun anggaran berjalan untuk pembayaran tukin pada hari pertama bulan Januari tahun anggaran berikutnya.
- d. Pembayaran tukin dibebankan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tahun anggaran berikutnya.
- e. Pajak Penghasilan atas tukin dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Selain PMK, ada juga beberapa peraturan dan keputusan yang mengatur terkait tukin, di antaranya:

- a. Pada Nomor 11 Tahun 2019 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama
- b. Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Agama tentang tata cara pembayaran tukin

Terkait dengan Peraturan dan Keputusan dari Kementerian Agama, Kementerian Keuangan dan Lembaga Administrasi, sudah tentu terdapat berbagai macam kendala, baik itu dari sisi positif maupun dari sisi negatif. Dari sisi positif, sistem ini mendorong kedisiplinan pegawai dalam hal kehadiran di kantor. Pegawai menjadi lebih terpacu untuk datang tepat waktu dan memenuhi jam kerja yang ditentukan, karena setiap keterlambatan atau ketidakhadiran akan berdampak langsung pada pemotongan tunjangan kinerja mereka. Namun sebaliknya, sistem berbasis absensi ini memiliki kelemahan karena

tidak sepenuhnya mencerminkan kinerja aktual pegawai. Seorang pegawai bisa saja hadir tepat waktu setiap hari namun tidak produktif dalam pekerjaannya. Sebaliknya, pegawai yang terkadang terlambat atau tidak hadir karena alasan yang valid mungkin justru memberikan kontribusi signifikan bagi institusi.

Selaras dengan penjelasan di atas, penelitian yang dilakukan oleh Asnawi & S. Rijal (2021) mengenai persepsi terhadap tukin menunjukkan jika sebagian besar responden merasa bahwa tukin yang diterima cukup efektif dalam meningkatkan motivasi kerja. Namun, ada juga keluhan mengenai ketidakpastian besaran tukin yang diterima yang dapat menyebabkan demotivasi di kalangan pegawai.

Selain itu, penelitian dilakukan oleh Mustawa & Lina (2022) tentang dampak terhadap kinerja menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara tukin dan kinerja pegawai. Pegawai yang menerima tukin dengan jumlah yang memadai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak. Skor kinerja pegawai meningkat rata-rata 25% setelah penerimaan tukin.

Hasil penelitian dari Mulyadi & Hartati (2023) tentang faktor penghambat yang dapat menghambat efektivitas tukin, menunjukkan hasil berupa ketidaksesuaian antara kinerja dan besaran tukin yang diterima, serta kurangnya transparansi dalam proses penetapan tukin.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI (2023) perubahan ini bertujuan untuk mewujudkan mekanisme pembayaran belanja pegawai yang lebih tertib, efisien, efektif, transparan, dan bertanggung jawab, sejalan dengan perkembangan sistem dan teknologi informasi. Lebih lanjut, salah satu penyesuaian penting dalam PMK Nomor 20 Tahun 2023 adalah integrasi sistem pembayaran tunjangan kinerja melalui aplikasi gaji berbasis web. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan akurasi dan kecepatan proses pembayaran, serta meminimalkan kesalahan administrasi. Beberapa satuan kerja telah mempersiapkan implementasi sistem ini untuk memastikan pembayaran tunjangan kinerja berjalan lancar dan sesuai dengan regulasi terbaru (Pengadilan Agama Payakumbuh, 2023).

Oleh karena itu, pembayaran Tunjangan Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam satuan kerja. Namun, untuk memaksimalkan efektivitasnya, perlu adanya perbaikan dalam sistem pengukuran dan penetapan tukin serta peningkatan transparansi dalam proses tersebut.

Sistem ini juga dapat dianggap kurang adil bagi pegawai yang memiliki tugas lapangan atau dinas luar yang intensif. Meskipun mereka sedang menjalankan tugas resmi, ketidakhadiran di kantor dapat mempengaruhi tunjangan kinerja mereka jika sistem absensi tidak mengakomodasi kondisi tersebut dengan baik. Aspek lain yang perlu dipertimbangkan adalah perbedaan beban kerja antar pegawai. Pegawai dengan beban kerja lebih tinggi atau tanggung jawab lebih besar seharusnya mendapatkan kompensasi yang sesuai, namun sistem berbasis absensi semata tidak dapat mengakomodasi hal ini (Angka dan Sutina, 2021).

Sedangkan dari sudut pandang efisiensi administrasi, sistem berbasis absensi memang lebih mudah dikelola dan diukur dibandingkan sistem penilaian kinerja yang lebih kompleks. Hal ini mungkin menjadi pertimbangan praktis bagi institusi dalam menerapkan sistem ini. Untuk mencapai keadilan yang lebih baik, perlu ada integrasi antara sistem absensi dengan penilaian kinerja yang lebih komprehensif. Ini bisa mencakup penilaian capaian kerja, kualitas hasil kerja, inovasi, dan kontribusi pegawai terhadap institusi secara keseluruhan.

Melalui sistem tunjangan kinerja juga perlu mempertimbangkan fleksibilitas dalam mengakomodasi berbagai situasi kerja modern, seperti *work from home* atau *remote working*, yang mungkin tidak tercatat dalam sistem absensi konvensional namun tetap produktif (Mungkasa, 2017).

Perlu juga memperhatikan aspek transparansi dan akuntabilitas dalam sistem penilaian tunjangan kinerja. Pegawai perlu memahami dengan jelas bagaimana tunjangan mereka dihitung dan memiliki mekanisme untuk mengajukan keberatan jika terjadi ketidakadilan.

Dengan adanya pendekatan untuk memberikan tambahan penghasilan pegawai sebagai salah satu solusi yang obyektif dalam mengatasi rendahnya pendapatan ASN karena salah satu kriteria pemberiannya berdasarkan prestasi kerja. Kebijakan tambahan penghasilan pegawai bagi ASN ini diharapkan berdampak kepada peningkatan kesejahteraan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan tersebut bersifat rutin diterima pegawai per bulannya sehingga

menumbuhkan keyakinan pegawai dalam menetapkan perencanaan kebutuhan hidupnya. Di sisi lain pemberian tambahan penghasilan ini diarahkan agar seluruh ASN dapat meningkatkan disiplin dan kinerjanya dan dapat memberikan kualitas layanan sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan (Amir, 2021).

Dengan demikian, sistem tunjangan kinerja berbasis absensi di Kementerian Agama memiliki kelebihan dalam hal mendorong kedisiplinan, namun belum sepenuhnya adil karena tidak mencakup aspek-aspek penting lain dari kinerja pegawai. Diperlukan pengembangan sistem yang lebih komprehensif untuk menciptakan sistem tunjangan yang lebih adil dan efektif.

METODE

Metode penelitian adalah serangkaian prosedur dari langkah-langkah yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dan menganalisis data untuk meningkatkan pemahaman tentang suatu topik atau situasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Peneliti akan mendeskripsikan data dalam bentuk rangkaian kalimat (Hanafi Pelu & Muh. Zainal, 2022).

Sedangkan penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Jenis penelitian deskriptif hanya mencakup fenomena, gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi tentang pembayaran Tunjangan Kinerja pada satuan kerja akibat ketidaksesuaian data beban kerja dengan sistem evaluasi yang digunakan. Gagasan dari (Novianto, 2016), deskriptif berusaha menggambarkan secara tepat sifat-sifat atau ciri-ciri suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu pada suatu saat tertentu, atau untuk melihat adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dengan gejala lain yang terjadi dalam masyarakat.

Sedangkan yang menjadi subyek pada penelitian ini adalah para pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama, di mana pegawai yang mendapatkan beban kerja yang banyak dan pegawai yang mendapatkan beban kerja tidak banyak, data primer, data asli yang dimiliki oleh Peneliti sesuai dengan tugas pokok yang dilaksanakan oleh Peneliti, data sekunder, data-data dari sumber yang sudah ada seperti; dokumen, laporan, publikasi, atau *database* yang telah dimiliki oleh Peneliti. Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan wawancara terhadap pegawai yang memiliki banyak beban kerja dan pegawai yang kurang memiliki beban kerja, dan pengolahan data yang dilakukan oleh Peneliti dengan cara mengumpulkan data selama penelitian untuk mendapatkan kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Melalui wawancara oleh peneliti, data primer dan data sekunder yang telah dimiliki oleh Peneliti selama melaksanakan tugas, yakni:

1. Setiap satuan kerja memiliki jenis dan beban kerja yang berbeda. Sulit untuk membuat sistem penilaian yang adil dan objektif yang dapat diterapkan di semua unit, terutama jika ada perbedaan yang signifikan dalam proyek dan tanggung jawab yang diemban;
2. Distribusi beban kerja yang tidak merata antara pegawai menjadi tantangan utama. Beberapa pegawai merasa beban kerja mereka lebih berat dibandingkan rekan lain dengan tunjangan yang sama. Hal ini menciptakan persepsi ketidakadilan yang dapat memengaruhi kinerja dan semangat kerja
3. Tidak semua pegawai memahami mekanisme dan kriteria penilaian dalam pembayaran tunjangan berbasis kinerja. Kurangnya sosialisasi menyebabkan kebingungan dan ketidakpercayaan terhadap kebijakan yang diterapkan
4. Masalah administrasi seperti keterlambatan pembayaran tunjangan kinerja sering kali terjadi. Hal ini disebabkan oleh ketidaksesuaian data kepegawaian atau kendala teknis dalam sistem pembayaran yang berbasis elektronik. Ketidaktepatan ini dapat menurunkan motivasi kerja pegawai dan menciptakan ketidakpuasan;
5. Proses administrasi yang tidak efisien dapat menghambat penerimaan tunjangan, seperti ketidaklengkapan dokumen atau lambatnya proses verifikasi;
6. Keadilan prosedural dalam penempatan kerja sering kali tidak sesuai dengan regulasi yang ditetapkan, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pegawai;

7. Terdapat kendala dalam proses pembayaran gaji dan tunjangan, seperti keterlambatan dari pihak *supplier* dan masalah teknis dalam sistem pembayaran;
8. Kebijakan yang sering berubah dapat menciptakan ketidakpastian dan kesulitan dalam merencanakan anggaran untuk tunjangan kinerja;
9. Sumber daya manusia yang tidak memadai untuk menangani administrasi dan distribusi tunjangan juga menjadi masalah yang signifikan;
10. Kurangnya kejelasan dalam penetapan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Tanpa indikator yang jelas dan terukur, penilaian kinerja menjadi subjektif dan dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pegawai. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakadilan dalam pemberian tunjangan kinerja.

Diskusi

Setiap satuan kerja memiliki jenis dan beban kerja yang berbeda, sehingga menimbulkan tantangan dalam menciptakan sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif. Perbedaan tanggung jawab dan proyek di berbagai unit mempersulit penerapan standar yang seragam. Untuk mengatasi ini, pendekatan yang adaptif dan fleksibel perlu diadopsi, di mana setiap unit diberikan wewenang untuk merancang indikator kinerja yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, tetapi tetap mengacu pada pedoman nasional.

Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan cara melakukan analisis kebutuhan spesifik setiap unit kerja. Pendekatan ini melibatkan identifikasi beban kerja utama, proyek prioritas, dan tantangan unik yang dihadapi masing-masing unit. Hasil analisis ini dapat digunakan untuk menetapkan parameter penilaian yang sesuai dengan realitas operasional unit, sehingga mencerminkan kontribusi sebenarnya dari setiap pegawai.

Selanjutnya, pada satuan kerja dapat menggunakan teknologi untuk mendukung sistem penilaian. Platform digital dapat digunakan untuk mencatat, memantau, dan mengevaluasi kinerja secara *real-time*. Dengan menggunakan sistem berbasis data, subjektivitas dalam penilaian dapat diminimalkan. Selain itu, teknologi ini memungkinkan transparansi yang lebih baik, sehingga pegawai dapat memahami bagaimana penilaian dilakukan dan merasa lebih adil.

Sesuai dengan ide dari Janifa (2017), satuan kerja melakukan pelatihan dan sosialisasi menjadi langkah penting dalam penerapan sistem penilaian yang lebih adil. Pemangku kebijakan di setiap unit kerja harus dilatih untuk memahami prinsip-prinsip dasar evaluasi kinerja yang obyektif dan berbasis data. Sosialisasi kepada seluruh pegawai juga penting untuk memastikan bahwa mereka memahami tujuan, kriteria, dan manfaat dari sistem ini.

Oleh karena, evaluasi dan penyempurnaan sistem secara berkala harus dilakukan. Sistem yang diterapkan perlu dievaluasi melalui umpan balik dari pegawai untuk memastikan kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi. Evaluasi ini juga penting untuk mendeteksi kelemahan atau ketidaksesuaian yang mungkin timbul, sehingga sistem dapat diperbarui agar tetap relevan dan efektif (Layuk, 2019).

Proses pendistribusian beban kerja yang tidak merata antara pegawai merupakan tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di instansi pemerintah seperti Kementerian Agama. Ketidakseimbangan ini sering kali menyebabkan beberapa pegawai merasa beban kerja mereka jauh lebih berat dibandingkan dengan rekan-rekan yang memiliki tunjangan yang sama. Ketidakadilan ini tidak hanya memengaruhi moral pegawai, tetapi juga dapat berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk merumuskan strategi yang efektif dalam menangani masalah ini.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah melakukan analisis beban kerja secara berkala. Dengan melakukan evaluasi yang mendalam terhadap tugas dan tanggung jawab setiap pegawai, manajemen dapat mengidentifikasi area di mana beban kerja terlalu berat atau terlalu ringan. Metode ini dapat melibatkan pengumpulan data melalui survei, wawancara, dan observasi langsung. Dengan memahami distribusi tugas yang ada, manajemen bisa merumuskan langkah-langkah yang tepat untuk menyeimbangkan beban kerja di antara pegawai.

Selain itu, penting untuk melakukan komunikasi yang terbuka dan transparan mengenai beban kerja dan penilaian kinerja. Manajemen harus menyediakan forum bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat dan keluhan mereka terkait beban kerja. Dengan menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa didengar, persepsi ketidakadilan dapat diminimalkan.

Komunikasi yang baik juga membantu membangun hubungan yang lebih kuat antara manajemen dan pegawai, sehingga mempermudah penanganan masalah yang muncul, (Dessler, 2019).

Strategi lain yang dapat diterapkan adalah pengembangan sistem insentif yang lebih adil. Pemberian tunjangan yang berbasis pada kinerja yang terukur dan adil dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras. Selain itu, insentif tambahan bisa diberikan kepada pegawai yang berhasil menyelesaikan beban kerja yang lebih berat. Dengan cara ini, pegawai akan merasa bahwa usaha mereka dihargai, dan hal ini dapat meningkatkan semangat kerja serta produktivitas (Armstrong, 2020).

Dengan adanya pemberian pelatihan dan pengembangan pegawai juga merupakan bagian penting dari strategi penyelesaian. Pelatihan dapat membantu pegawai dalam meningkatkan keterampilan dan efisiensi kerja mereka, sehingga beban kerja yang ada bisa dikelola dengan lebih baik. Dengan membekali pegawai dengan keterampilan yang tepat, manajemen dapat menciptakan tim yang lebih produktif dan seimbang, yang pada gilirannya mengurangi masalah distribusi beban kerja yang tidak merata.

Selain itu, permasalahan dalam pemahaman mekanisme dan kriteria penilaian untuk pembayaran tunjangan berbasis kinerja di lingkungan pegawai sering kali disebabkan oleh kurangnya sosialisasi mengenai kebijakan tersebut. Ketika pegawai tidak diberikan informasi yang cukup, mereka cenderung merasa bingung dan meragukan keadilan serta transparansi dari sistem penilaian kinerja yang diterapkan. Oleh karena itu, penting untuk mengimplementasikan strategi penyelesaian yang dapat membantu meningkatkan pemahaman pegawai tentang kriteria dan mekanisme penilaian tersebut.

Satuan kerja dapat melakukan sosialisasi yang intensif melalui berbagai media. Pihak manajemen perlu menyediakan informasi yang jelas mengenai kebijakan tunjangan berbasis kinerja, termasuk kriteria yang digunakan dalam penilaian dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan. Sosialisasi dapat dilakukan melalui sesi pelatihan, seminar, dan distribusi materi informasi seperti booklet atau video. Penggunaan teknologi seperti platform *e-learning* juga dapat dimanfaatkan untuk menjangkau lebih banyak pegawai, sehingga mereka dapat mengakses informasi kapan saja.

Satuan Kerja juga dapat melibatkan pegawai dalam proses penyusunan kriteria penilaian. Dengan melibatkan pegawai, mereka akan merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap kebijakan yang diterapkan. Diskusi kelompok atau *focus group discussion* (FGD) dapat dilakukan untuk menggali masukan dari pegawai mengenai kriteria yang dianggap adil dan relevan. Hal ini tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga dapat menumbuhkan kepercayaan pegawai terhadap sistem yang diterapkan (Mathis, & Jackson, 2019).

Penting untuk menyediakan saluran komunikasi yang terbuka antara pegawai dan manajemen. Dengan adanya saluran komunikasi, pegawai dapat menyampaikan pertanyaan dan kejelasan yang dibutuhkan terkait penilaian kinerja dan tunjangan. Manajemen harus responsif dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dan memberikan klarifikasi yang diperlukan. Forum diskusi atau sesi tanya jawab secara berkala bisa menjadi alternatif yang baik untuk memperkuat komunikasi ini.

Melalui langkah evaluasi dan umpan balik perlu diterapkan secara konsisten. Evaluasi berkala terhadap efektivitas sosialisasi dan pemahaman pegawai tentang tunjangan berbasis kinerja harus dilakukan. Hasil evaluasi ini bisa menjadi dasar untuk melakukan perbaikan dalam strategi sosialisasi yang ada. Umpan balik dari pegawai mengenai kebijakan yang diterapkan juga sangat penting untuk memahami persepsi mereka dan untuk meningkatkan sistem penilaian yang dibuat (Dessler, 2021).

Proses pembayaran tunjangan kinerja berbasis beban kinerja merupakan upaya untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama. Skema ini mengaitkan besaran tunjangan yang diterima dengan pencapaian kinerja individu berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, seperti volume pekerjaan, tingkat kesulitan tugas, dan kontribusi terhadap capaian organisasi. Sistem ini mendorong ASN untuk bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab, karena penilaian kinerja dilakukan secara objektif melalui mekanisme evaluasi yang terstandarisasi, seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Studi kasus di Kementerian Agama menunjukkan bahwa implementasi kebijakan ini masih menghadapi tantangan, termasuk rendahnya pemahaman ASN terhadap mekanisme penilaian kinerja dan kurangnya infrastruktur pendukung

seperti aplikasi berbasis digital. Meski demikian, kebijakan ini dinilai efektif dalam membangun budaya kerja yang berorientasi hasil, meningkatkan motivasi pegawai, serta mendorong efisiensi penggunaan anggaran. Untuk mengoptimalkan pelaksanaannya, diperlukan pelatihan yang berkelanjutan bagi pegawai, penguatan sistem monitoring dan evaluasi, serta penyesuaian kebijakan sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap satuan kerja.

Dengan menerapkan sistem tunjangan kinerja berbasis beban kinerja merupakan strategi penting dalam meningkatkan performa pegawai. Penelitian ini berfokus pada bagaimana satuan kerja menerapkan sistem ini dan dampaknya terhadap produktivitas.

KESIMPULAN

Pembayaran tunjangan kinerja berbasis beban kinerja pada satuan kerja di Kementerian Agama merupakan langkah strategis untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai. Namun, implementasinya tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti ketidakjelasan dalam penetapan indikator kinerja dan distribusi beban kerja yang tidak merata. Ketidakadilan dalam pemberian tunjangan dapat menurunkan semangat kerja pegawai dan berdampak negatif pada produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala agar sistem tunjangan ini lebih adil dan efektif.

Dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, Kementerian Agama perlu menerapkan strategi yang komprehensif, termasuk analisis beban kerja, komunikasi yang transparan, dan pengembangan sistem insentif yang adil. Selain itu, pelatihan pegawai juga sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan efisiensi kerja. Dengan pendekatan yang tepat, diharapkan sistem pembayaran tunjangan kinerja ini dapat meningkatkan motivasi pegawai dan kinerja keseluruhan lembaga, sehingga mendorong tercapainya visi dan misi Kementerian Agama secara lebih efektif.

REFERENSI

- A. Asnawi & S. Rijal. (2021). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 101-112.
- A. Fitri Sugi Angka dan M. Muhajir Sutina. (2021). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Tunjangan, Beban Kerja Terhadap Kinerja ASN. *Jurnal Amsir: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 205.
- A.S. Layuk. (2019). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai. *YUME: Journal of Management*, 2(1), 11-20.
- Baso Amir. (2021). *Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai bagian Keuangan dengan Stres sebagai Variabel Intervening di Universitas Hasanuddin*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Fauziah, S., Sunuharyo, B. S., & Utami, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. *jurnal manajemen kepegawaian* 37(1), 178–187.
- G. Dessler. (2019). *Human Resource Management*. Chicago: Pearson.
- G. Dessler. (2021). *Human Resource Management*. London: Pearson Education.
- Hanafi Pelu & Muh. Zainal. (2022). Interactive Communication through Cas-Cis-Cus Method. *Jurnal Ilmiah Nizamia Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama Volume 04, No. 2, April*, 174.
- Handayani. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabar Ganda Manado. *Jurnal EMBA vol.5 No. 2*, 17.
- Hardani, L., Bachri, A. A., & Dahniar. (2016). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Karantina Pertanian Kelas I Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 4(1), 23–37.
- J. Mulyadi & S. Hartati. (2023). Efektivitas Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus di Satuan Kerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(1), 66-78.
- Jafar, Akhmad. (2020). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal Study of Scientific And Behavior Management (SSBM)*. Vol.1 No.3, 12.
- M. Armstrong. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan: Page.
- M. Mustawa & R. Lina. (2022). Peranan Tunjangan Kinerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 5(3), 201-210.

- Nirman Niswan Mungkasa. (2017). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Daerah Kota Makassar*. Makassar: Lembaga Administrasi Negara.
- Pengadilan Agama Payakumbuh. (2023). *Persiapan Pembayaran Tunjangan Kinerja melalui Aplikasi Gaji Web*. Payakumbuh: Pengadilan Agama Payakumbuh.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara. (2023). *Nomor 2 Tahun 2023 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 23 Tahun 2017 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara, pada pasal 1*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara .
- Peraturan Menteri Agama. (2019). *Nomor 11 Tahun 2019 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama*. Jakarta: Menteri Agama.
- Peraturan Menteri Agama. (2019). *PMA Nomor 11 tahun 2019 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama*. Jakarta: Kementerian Agama.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri. (2006). *Nomor 13 tahun 2006, pasal 39 ayat (2) berbunyi: Tambahan Penghasilan Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja atau tempat bertugas atau kond*. Jakarta: Menteri Dalam Negeri.
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK). (2023). *Nomor 20 Tahun 2023 mengatur tentang pembayaran tunjangan kinerja (Tunjkin) pada satuan kerja*. Jakarta: Menteri Keuangan.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 80/Pmk.05/2017 Tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta: Mementeran Keuangan.
- Peraturan Presiden. (2015). *Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama*. Jakarta: Peraturan Presiden.
- R. L. Mathis, & J. H. Jackson. (2019). *Human Resource Management*. Cambridge: Cengage Learning.
- Sulistyo. (2021). *Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas. Ekonomi UI.
- Widi Novianto. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Y. Hanifa. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja. *Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 50.