

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Standar Capaian Kinerja ASN Kemenag Kota Subulussalam Dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019**

Kementerian Agama Kota Subulussalam adalah satuan pelayanan kementerian agama tingkat kabupaten/kota yang berada di wilayah kerja Kota Subulussalam. Kota Subulussalam sendiri merupakan kota hasil pemekaran Kabupaten Aceh Singkil berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2007. Dalam hal ini, kementerian agama Kota Subulussalam menjadi salah satu unit unit pelayanan pemerintah yang memiliki beberapa fungsi pelayanan seperti a) Pelayanan Keagamaan, b) Pendidikan Agama, c) Pengawasan dan Pembinaan, d) Penyelenggaraan Haji dan Umrah dan e) Pengelolaan Keuangan dan Aset Keagamaan.<sup>1</sup>

Adapun bentuk dari pelayanan keagamaan adalah seperti pembinaan umat, yang mencakup pendampingan dan penyuluhan bagi muallaf untuk membantu mereka dalam proses adaptasi dan pemahaman agama. Selain itu, pengelolaan rumah ibadah juga merupakan bagian penting dari pelayanan keagamaan, termasuk pemberian izin pendirian rumah ibadah untuk memastikan bahwa fasilitas ibadah tersedia dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pembinaan pernikahan juga menjadi aspek krusial dalam pelayanan

---

<sup>1</sup>Peraturan Menteri Agama Nomor 19 tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.

keagamaan, yang meliputi proses pendaftaran, pendampingan, serta penerbitan surat nikah untuk mendukung kehidupan berkeluarga yang sesuai dengan ajaran agama. Pelayanan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aspek kehidupan keagamaan masyarakat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku.

Adapun bentuk pendidikan agama meliputi penyelenggaraan pendidikan formal dan non formal, Madrasah, Pesantren, Balai Pengajian dan lain sebagainya. Pendidikan formal dalam konteks ini biasanya mencakup lembaga-lembaga yang terstruktur dengan kurikulum yang terstandarisasi, seperti Madrasah yang menawarkan program pendidikan dari tingkat dasar hingga menengah dengan fokus pada kurikulum agama dan umum. Pesantren, di sisi lain, merupakan lembaga pendidikan non-formal yang menekankan pada pengajaran agama secara mendalam dan praktik keagamaan, sering kali dalam format asrama atau komunitas. Balai Pengajian dan lembaga serupa juga berperan dalam pendidikan agama dengan menyediakan kelas-kelas kajian agama, ceramah, dan pelatihan untuk memperdalam pengetahuan agama bagi berbagai kelompok usia. Keseluruhan bentuk pendidikan ini bertujuan untuk membentuk karakter dan pengetahuan keagamaan yang kuat, serta mendukung pengembangan spiritual dan moral individu dalam masyarakat.

Bentuk pendidikan agama yang dikelola oleh Kementerian Agama di Kota Subulussalam mencakup berbagai jenis penyelenggaraan. Pendidikan formal meliputi Madrasah, yang menyediakan kurikulum agama secara

sistematis dan terstruktur. Selain itu, terdapat juga pendidikan non-formal seperti Pesantren, yang menawarkan pembelajaran agama dalam bentuk yang lebih fleksibel. Balai Pengajian juga merupakan salah satu bentuk penyelenggaraan yang mendukung pendidikan agama di komunitas.

Selain bentuk-bentuk tersebut, Kementerian Agama di Kota Subulussalam juga mengelola berbagai metode dan lembaga pendidikan agama lainnya. Semua ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan agama yang beragam di masyarakat. Pendekatan yang berbeda dalam penyelenggaraan ini memastikan bahwa pendidikan agama dapat diakses oleh berbagai kelompok masyarakat. Dengan demikian, setiap individu dapat memperoleh pendidikan agama sesuai dengan kebutuhan dan konteks lokal mereka.

Pengawasan dan pembinaan keagamaan juga terkait pembinaan terhadap kegiatan keagamaan serta antisipasi terhadap pemahaman keagamaan yang dalam penguatan nilai-nilai toleransi, moderasi beragama dan mengantisipasi pemahaman radikalisme dan ekstrimisme. Pengawasan dan pembinaan keagamaan memainkan peran penting dalam memastikan pelaksanaan kegiatan keagamaan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang benar dan konstruktif. Hal ini mencakup upaya untuk membina dan mengawasi berbagai kegiatan keagamaan guna memastikan bahwa kegiatan tersebut tidak menyimpang dari ajaran yang berlaku dan tetap dalam koridor hukum dan norma sosial. Pembinaan ini berfokus pada penguatan nilai-nilai

toleransi dan moderasi beragama, yang bertujuan untuk menciptakan keharmonisan dalam masyarakat yang multikultural dan pluralistik.

Dalam konteks ancaman radikalisme dan ekstremisme, pengawasan keagamaan menjadi semakin krusial. Kegiatan pengawasan dan pembinaan ini berfungsi sebagai langkah preventif untuk mengidentifikasi dan menangkal potensi penyebaran ideologi radikal yang dapat mengancam stabilitas sosial dan keamanan nasional. Dengan melakukan monitoring terhadap aktivitas keagamaan dan memastikan adanya pemahaman yang benar mengenai ajaran agama, upaya ini bertujuan untuk mengurangi risiko penyebaran pandangan ekstrem yang dapat mendorong tindakan kekerasan atau intoleransi. Pendidikan keagamaan yang menekankan pada moderasi dan toleransi diharapkan dapat mengimbangi pengaruh kelompok radikal dan mencegah terjadinya proses radikalisasi di kalangan masyarakat.

Sebagai referensi, studi mengenai pengawasan dan pembinaan keagamaan menunjukkan pentingnya pendekatan yang terintegrasi dalam menangani isu-isu tersebut. Menurut laporan Kementerian Agama Republik Indonesia (2021) dan berbagai penelitian tentang moderasi beragama, penguatan nilai-nilai toleransi serta pencegahan radikalisasi adalah kunci dalam membangun masyarakat yang damai dan harmonis. Program-program yang berbasis pada prinsip toleransi dan moderasi diharapkan dapat mengurangi potensi konflik dan ekstremisme, serta memperkuat kohesi sosial di tengah keberagaman, sehingga menciptakan lingkungan yang lebih aman dan inklusif.

Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Kota Subulussalam adalah pendataan dan pembinaan calon jema'ah haji, dan juga terlibat dalam proses pemberangkatan hingga pemulangan jema'ah haji ke daerahnya. Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Kota Subulussalam adalah pendataan dan pembinaan calon jema'ah haji, dan juga terlibat dalam proses pemberangkatan hingga pemulangan jema'ah haji ke daerahnya. Proses ini meliputi verifikasi dokumen, penyuluhan mengenai tata cara ibadah haji dan umrah, serta memastikan bahwa calon jema'ah memenuhi semua persyaratan administrasi dan kesehatan sebelum keberangkatan. Selama masa haji, Kementerian Agama Kota Subulussalam berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk memastikan bahwa layanan kepada jema'ah berjalan lancar dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Selain itu, Kementerian Agama juga bertanggung jawab untuk menangani berbagai isu yang mungkin timbul selama pelaksanaan ibadah, seperti penanganan darurat dan penyelesaian masalah administratif. Setelah pelaksanaan ibadah selesai, Kementerian Agama melakukan pemantauan dan evaluasi untuk memastikan bahwa proses pemulangan jema'ah ke daerahnya berlangsung dengan baik, serta memberikan laporan mengenai pelaksanaan haji untuk perbaikan di masa depan. Dengan demikian, seluruh rangkaian kegiatan haji dan umrah dapat terlaksana dengan efektif, aman, dan sesuai dengan harapan jema'ah serta regulasi yang berlaku.

Pengelolaan Zakat dan Wakaf terkait dengan pembinaan dan pengelolaan aset-aset umat seperti wakaf, hibah dan juga zakat. Pengelolaan

Zakat dan Wakaf terkait dengan pembinaan dan pengelolaan aset-aset umat seperti wakaf, hibah, dan juga zakat. Hal ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pengumpulan, pendistribusian, hingga pemanfaatan dana zakat dan aset wakaf untuk kepentingan sosial dan kesejahteraan umat. Pengelolaan yang efektif bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara optimal untuk membantu yang membutuhkan, mendukung program-program sosial, serta memajukan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, pengelolaan zakat dan wakaf juga melibatkan transparansi dan akuntabilitas dalam laporan keuangan serta administrasi. Dengan adanya sistem pengelolaan yang baik, diharapkan dana yang dikelola dapat memberikan dampak yang signifikan dalam penanggulangan kemiskinan, pendidikan, dan kesehatan masyarakat. Inisiatif ini sangat penting dalam memastikan bahwa aset-aset umat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan-tujuan sosial dan kemanusiaan yang lebih luas.

Dalam hal ini, pengelolaan zakat dan wakaf yang transparan dan efisien dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat serta kontribusi mereka terhadap zakat dan wakaf. Dalam studi tersebut, ditemukan bahwa praktik manajemen yang baik dapat mengoptimalkan manfaat dari aset-aset tersebut dan memperkuat struktur sosial dan ekonomi umat secara keseluruhan. Selain itu, laporan Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2021 menekankan pentingnya pengelolaan yang baik dalam mengoptimalkan dampak sosial dari zakat dan wakaf, serta meningkatkan akuntabilitas kepada masyarakat.

ASN Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam terdiri dari tiga kategori jabatan yaitu Jabatan Struktural yakni pemangku pos kebijakan strategis seperti pejabat Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Beberapa diantara pejabat struktural tersebut adalah kepala kantor, kasubag tata usaha, kepala seksi pendidikan Islam, kepala seksi penyelenggaraan haji dan umrah, kepala seksi bimbingan masyarakat Islam, penyelenggaraan zakat dan wakaf, Adapun jabatan fungsional atau jabatan fungsional tertentu memiliki tugas dan fungsi spesifik berdasarkan karakter tugas masing-masing, seperti arsiparis, penyuluh, perencana, pranata humas dan lain sebagainya. Terakhir, jabatan fungsional umum.

Jenis jabatan akan mempengaruhi nilai jabatan yang diemban. Untuk itu, kepala sub bagian tata usaha akan melakukan analisis jabatan dan beban kerja yang harus diemban oleh suatu jenis jabatan. Secara periodik kepala sub bagian tata usaha berkewajiban untuk melakukan asesmen untuk menilai kualifikasi yang tepat dan pos jabatan yang tersedia dalam bentuk skor yang menentukan seberapa besar nilai jabatannya. Proses ini mencakup evaluasi mendalam terhadap tanggung jawab, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap jabatan, serta mempertimbangkan dampak dari beban kerja terhadap kinerja keseluruhan organisasi.

Hasil dari asesmen ini akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan kompensasi yang sesuai dan memastikan bahwa setiap posisi dalam organisasi mendapatkan nilai yang reflektif terhadap tuntutan dan

kontribusinya. Selain itu, analisis ini juga membantu dalam perencanaan karier dan pengembangan profesional dengan memberikan wawasan tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk memaksimalkan efektivitas setiap posisi. Dengan cara ini, kepala sub bagian tata usaha dapat memastikan bahwa semua jabatan di organisasi tidak hanya diisi oleh individu yang memenuhi syarat tetapi juga diperlakukan secara adil sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban.

**Tabel. 4. 1. Daftar Pejabat Struktural pada Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam**

No	Nama Jabatan	Nama Pejabat
1	Kepala Kantor	H. Marwan Z, S.Ag., M.M.
2	Kasubbag Tata Usaha	Jamhuri, S.H.I.
3	Kepala Seksi Pendidikan Islam	Mustafa, S.Ag.
4	Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah	Randi Alfian, S.H.I., M.H.
5	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	Husaini, S.Ag., M.M.
6	Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf	Endang Suhendra, S.H., M.H.

Sumber: Data Olahan, 2024.

**Tabel. 4. 2. Jumlah ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Berdasarkan Unit Kerja**

No	Unsur	Jumlah ASN
1	Kantor Kemenag	33 Orang
2	KUA Kec. Longkib	2 Orang
3	KUA Kec. Penanggalan	6 Orang
4	KUA Kec. Rundeng	5 Orang



5	KUA Kec. Simpang Kiri	9 Orang
6	KUA Kec. Sultan Daulat	3 Orang
7	MAN 1 Kota Subulussalam	29 Orang
8	MAN 2 Kota Subulussalam	28 Orang
9	MTsN 1 Kota Subulussalam	37 Orang
10	MIN 1 Kota Subulussalam	16 Orang
11	MIN 2 Kota Subulussalam	9 Orang
12	MTsS di lingkungan Kota Subulussalam	1 Orang
13	MIS di lingkungan Kota Subulussalam	4 Orang

Sumber: Data Olahan, 2024.

## 2. Standar Capaian Kinerja Dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019 Ditinjau Dari Asas *Tabadul al-Manafi'*

Secara umum, tunjangan kinerja di instansi pemerintah di atur dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, Permen PAN & RB Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS dan Permen PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Kesemua perundang-undangan tersebut mengatur cara mengukur kinerja dan capaian kinerja aparatur sipil negara.

### a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang ASN mengatur tentang beberapa ketentuan pokok mengenai manajemen ASN, salah satunya mengatur tentang tunjangan kinerja sebagai bagian dari manajemen/pengelolaan ASN.

Pada pasal 18 undang-undang tersebut, tunjangan kinerja diberikan kepada jabatan non-manajerial seperti jabatan fungsional dan jabatan pelaksana. Jabatan fungsional jabatan yang melekat pada seorang ASN yang memberi pelayanan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan keterampilan. Sedangkan jabatan pelaksana didasarkan pada pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutin dan sederhana.

Pada pasal 21 disebutkan bahwa tunjangan kinerja adalah bagian dari hak seorang ASN yang diberikan oleh negara disamping penghasilan tetap, penghargaan dan jaminan sosial dan hak-hak lainnya. Tunjangan kinerja yang dimaksud adalah tunjangan dan fasilitas jabatan yang melekat (sebagai tunjangan fungsional dan tunjangan pelaksana).

Pasal 31 undang-undang ASN menyebutkan bahwa tunjangan kinerja adalah bagian dari Manajemen ASN yakni pada point d tentang pengelolaan kinerja. Pengelolaan kinerja kemudian diatur pada pasal 40 melalui peningkatan hasil kerja dan perbaikan perilaku ASN secara terus menerus, penguatan peran pimpinan dan penguatan kolaborasi baik vertikal maupun horizontal.

Pasal 42 menyebutkan mengenai pengelolaan kinerja ASN berorientasi pada hasil kerja dan perilaku kerja, pengembangan kinerja, pemenuhan ekspektasi pimpinan dan dialog kerja yang intensif antara pimpinan dan ASN.

Pasal 43 dan 44 menyebutkan bahwa pengelolaan kinerja ASN merupakan kewenangan pejabat instansi masing-masing (mandiri, bersifat

lokal dan tidak sama) dan didelegasikan secara berjenjang (hirarki kinerja) dimana kinerja pegawai memiliki hubungan (saling mempengaruhi) dengan kinerja atasan dan begitu seterusnya. Hasil pengelolaan kinerja tersebut salah satunya untuk menjadi pertimbangan dalam memberikan penghargaan (misalnya tunjangan kinerja), pengakuan (bonus) dan sanksi.

Pasal 50 menjelaskan bahwa tunjangan kinerja merupakan komponen penghargaan dan pengakuan yang diberikan secara adil, layak dan kompetitif. Sebagai penghargaan yang bersifat lokal, mandiri dan tidak sama dan dinamis, maka pendanaan tunjangan kinerja ASN pusat berasal dari APBN dan tunjangan kinerja ASN daerah berasal dari APBD.

Pola ini tidak mencerminkan keadilan, karena beda daerah beda kemampuan dalam merealisasikan anggaran pembayaran tunjangan kinerja.

**b. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen ASN.**

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tidak banyak mengatur mengenai tunjangan kinerja kecuali pasal 250B dan 352 Ayat 1 tentang penyetaraan jabatan dari pejabat administrasi ke jabatan fungsional melalui penyesuaian (inpasing). Dimana sampai berlaku peraturan terbaru, mekanisme pembayaran hak pegawai tetap mengikuti Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014.

**c. Peraturan Menteri Pembedayaa Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.**

Peraturan Menteri tersebut sangat jelas mengatur mengenai teknis penilaian kinerja ASN. Misalnya, pasal 2 menjelaskan mengenai sistem manajemen kinerja ASN yang dilakukan dengan tujuan: Pertama, menyelaraskan tujuan dan sasaran kinerja dalam bentuk SKP (sasaran kinerja pegawai). Kedua, melakukan pemantauan, pengukuran, penilaian dan pembinaan kinerja. Ketiga, melakukan tindaklanjut hasil penilaian kinerja (dalam bentuk pengembangan karir, pemberian tunjangan kinerja dan bonus).

Pasal 3 berbicara mengenai sistem manajemen kinerja ASN yang obektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Pasal ke 4 berbicara mengenai perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan, penilaian, tindak lanjut dan sistem informasi kinerja ASN.

Pasal 5 mengatur mengenai penyusunan dan penetapan rencana SKP; pasal 6 mengenai sifat SKP yang berjenjang.

Pasal 9 menyebutkan selain melalui SKP, kinerja ASN juga diukur melalui prilaku kinerja meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, dan kepemimpinan.

Secara bertahap pasal 10 menjelaskan bahwa pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan kinerja dilakukan oleh pejabat penilai kinerja.

Pasal 11 menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan gabungan dari nilai SKP dan nilai perilaku kinerja. Dalam hal ini, nilai SKP diperoleh dengan membandingkan realisasi antara target SKP dan realisasi SKP sesuai dengan perencanaan kinerja yang disepakati antara pimpinan dan ASN. Sedangkan nilai perilaku kinerja diperoleh dari perbandingan antara standar perilaku kerja dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan (oleh atasan langsung).

Pasal 12 menyebutkan bahwa tindak lanjut manajemen ASN meliputi pelaporan, pemeringkatan, penghargaan, saksi dan keberatan ASN.

Pasal 13 menyebutkan bahwa penilaian dilakukan secara berjenjang dari pejabat penilai kinerja kepada tim penilai kinerja. Adapun dokumen yang dinilai diantaranya nilai kinerja, predikat kinerja, permasalahan kinerja, rekomendasi dan dokumen terkait lainnya.

Pasal 14 menyebut nilai pemeringkatan kinerja akan menjadi acuan dalam manajemen kinerja ASN (termasuk pembayaran gaji, tunjangan dan bonus), pengembangan kompetensi (pelatihan atau studi lanjut), pengembangan karir (kenaikan pangkat dan jabatan) serta manajemen ASN lainnya

Pasal 15 pada poin d menyebutkan bahwa dokumen penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 18 mengatur mengenai sistem informasi kinerja ASN (aplikasi) yang digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja ASN. Aplikasi tersebut dibuat secara nasional dan (sewaku-waktu) dapat diintegrasikan dengan aplikasi penilaian kinerja di daerah. Aplikasi informasi kinerja ASN memuat perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian dan tindak lanjut kinerja ASN.

Pada lampiran permenpan RB nomor 8 tahun 2021 juga disebutkan tahapan penyusunan rencana SKP antara pejabat hingga ke jenjang bawahan. Pada panduan tersebut juga dijelaskan mengenai tiga tahap penyusunan Rencana SKP pejabat administrasi dan pejabat fungsional yaitu *Pertama*, (24) melihat gambaran keseluruhan organisasi dan memperhatikan rencana strategis (renstra) dan rencana kerja tahunan (RKT) dari unit kerja tempat tugas ASN yang bersangkutan. *Kedua*, membagi peran antara ketua, anggota/ kelompok kerja sesuai matrik pembagian peran dan hasil. *Ketiga*, menentukan rencana kinerja pada format SKP yang telah ditetapkan meliputi rencana kinerja utama dan rencana kinerja tambahan. *Kempat*, menentukan aspek indikator dan indikator dan indikator kinerja individu kedalam format SKP. Baik pejabat administrasi maupun pejabat fungsional harus memasukkan 4 kriteria aspek indikator yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Kesemua aspek tersebut ditetapkan oleh pejabat berwenang dengan memperhatikan beberapa kriteria seperti spesifik, terukur, realistis, memiliki batas waktu pencapaian dan menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal

organisasi (33). *Kelima*, menetapkan target kinerja pada format rencana SKP dengan memperhatikan beberapa kriteria seperti peraturan perundang-undangan, realisasi/data terbaru, ekspektasi penerima layanan, rasionalitas target, direktif atasan langsung dan potensi serta proyeksi atas kondisi internal dan eksternal organisasi (34). *Keenam*, bagi jabatan fungsional untuk menyetarakan SKP yang telah disusun dengan angka kredit sesuai dengan tabel yang ditentukan.

**d. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara.**

Pada pasal 1 peraturan perundang-undangan tersebut dijelaskan beberapa istilah kunci terkait kinerja ASN yaitu Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP sebagai ekspektasi kinerja (harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja) pegawai; Umpan balik berkelanjutan dan evaluasi kinerja periodic sebagai proses evaluasi atas penilaian kinerja pegawai; EKP atau Evaluasi Kinerja Tahunan serta Pejabat Penilai Kinerja (atasan langsung) yang bertugas memberi penilaian atas hasil kerja dan perilaku kerja ASN.

Pasal 2 disebutkan mengenai tujuan pengelolaan kinerja pegawai upaya untuk meningkatkan kualitas ASN, menguatkan peran pimpinan dan menguatkan kolaborasi. Pasal 3 pada peraturan yang sama menyebutkan bahwa pengelolaan kinerja pegawai berorientasi pada pengembangan kinerja, pemenuhan ekspektasi pimpinan, dialog intens, pencapaian kinerja organisasi (instansi) serta penilaian atas hasil kerja dan perilaku kerja ASN.

Pasal 5 menyebutkan bahwa pengelolaan kinerja pegawai meliputi perencanaan dan penetapan; Pelaksanaan pemantauan dan pembinaan; Penilaian dan evaluasi; serta tindak lanjut hasil evaluasi berupa pemberian penghargaan (salah satunya tunjangan kinerja) dan sanksi.

Pasal 7 menjelaskan mengenai proses perencanaan, penyusunan, penetapan dan klasifikasi sasaran kinerja pegawai. Pasal 8 memuat perencanaan strategis, perjanjian kinerja, organisasi dan tata laksana (struktur dan fungsi organisasi), rencana kinerja pimpinan, pemetaan kompetensi pegawai dan penetapan prioritas kinerja.

Pasal 9 dijelaskan mengenai rencana hasil kerja yang berbasis outcome, outcome antara, output dan layanan yang dihasilkan oleh pegawai. Pada pasal tersebut dijelaskan bahwa aspek yang dinilai meliputi estimasi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Ukuran penilaian juga didasarkan pada penilaian kualitatif (substansi ketercapaian) dan kuantitatif (angka).

Pasal 10 menjelaskan mengenai cakupan perilaku kerja ASN meliputi orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan kepemimpinan.

Pasal 16 dijelaskan mengenai kewajiban mendokumentasikan kinerja secara harian, mingguan, bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan. Pasal 18 menjelaskan Model penilaian bersifat jaring laba-laba antara antar rekan sejawat, atasan dan bawahan serta dengan pihak-pihak terkait lainnya. Pasal ini juga memberi peluang kepada keseimbangan



pengawasan, dan dapat mengurangi risiko kesewenang-wenangan penilaian atasan terhadap kinerja bawahan.

Pasal 23 menyebutkan salah satu tugas penilai kinerja (atasan langsung) adalah melakukan evaluasi atas kinerja pegawai meliputi hasil kerja dan perilaku kerja, baik secara periodik maupun tahunan.

Pasal 24 dan 25 menjelaskan mengenai evaluasi kinerja baik periodik maupun tahunan (EKP Periodik dan EKP Tahunan) oleh atasan langsung, meliputi penetapan pencapaian kinerja organisasi yang didistribusikan kepada ASN serta melakukan penilaian sejauh mana kontribusi (kinerja) ASN yang bersangkutan terhadap kinerja organisasi (instansi). Hasil evaluasi kemudian dituangkan dalam dokumen evaluasi kinerja periodik (EKP) ASN bersangkutan untuk diberikan timbal balik (penghargaan, sanksi, perbaikan dan pengembangan).

Pasal 27 kemudian menjelaskan mengenai tindak lanjut meliputi pelaporan kinerja pegawai, pengajuan keberatan (dari pegawai dan sejatinya tidak efektif), pemeringkatan kinerja pegawai (kurang, baik dan baik sekali), penghargaan (tunjangan, bonus dan pengembangan) serta sanksi.

Pasal 28 membahas mengenai pelaporan kinerja dalam bentuk SKP (sasaran kinerja pegawai yang disusun sebelum pegawai melaksanakan tugas) dan EKP (hasil evaluasi kinerja pegawai) yang ditetapkan dan dinilai oleh atasan langsung.

Pasal 29 mekanisme pengajuan keberatan oleh pegawai atas hasil penilaian evaluasi kinerja, pasal 30 dan 33 mengenai pemeringkatan dan pasal 31 bentuk-bentuk penghargaan dan sanksi. Pasal 32 membahas mengenai evaluasi kinerja yang dijadikan dasar pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan aturan yang berlaku.

Pasal 35 dan 37 menyebutkan bahwa pengelolaan kinerja pegawai berbasis aplikasi yang terintegrasi dengan platform tunggal pengelolaan pegawai dan sistem kerja. Baik penugasan, pelaporan dan evaluasi diatur dalam satu sistem kerja/pola kerja berbasis aplikasi.

Selain itu, beberapa catatan penting dan prinsip-prinsip umum pengelolaan kinerja juga diatur dalam lampiran dari peraturan menteri tersebut diantaranya: Tujuan dari pengelolaan kinerja tidak hanya sebagai penilaian kinerja ASN semata (*performance appraisal*) tapi juga sebagai instrument pengembangan ASN (*performance development*). Kedua, pentingnya memenuhi ekspektasi pimpinan dan adanya dialog kinerja antara pimpinan dan ASN. Ketiga, kinerja yang dimaksud harus mendukung pada kinerja (tujuan dan rencana) organisasi bukan kinerja pribadi yang tidak terkait dengan organisasi. Keempat, kinerja yang dimaksud berhasil hasil kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan kepada orang lain. Perilaku kerja ASN Indonesia dirumuskan dalam satu slogan yakni Ber-AKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif).

**e. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama.**

Kementerian agama secara spesifik juga mengeluarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama yang didasari oleh Perpres Nomor 130 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama. Tujuan penyusunan peraturan tersebut untuk mengatur mekanisme penyusunan, penilaian, penghitungan jumlah tukin yang akan diterima oleh ASN Kementerian Agama. Karena perhitungan jumlah tukin bersifat bulanan, maka yang menjadi acuan adalah absensi dan lembar kinerja harian atau LKH.

Dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2019 disebutkan beberapa point diantaranya: Pasal 2 PMA tersebut menyatakan bahwa tunjangan kinerja diberikan setiap bulan dengan besaran sesuai kelas jabatan, capaian kinerja organisasi dan juga capaian kinerja individu. Pernyataan ini menjadi item pokok dari rincian tunjangan kinerja yang besarnya tidak hanya ditentukan oleh kinerja individu tapi juga oleh suasana dan kemampuan institusi.

Pada pasal 3 disebutkan bahwa tunjangan kinerja tidak diberikan kepada pegawai dengan beberapa kriteria yaitu Pegawai yang tidak memiliki jabatan tertentu, pegawai yang dihentikan sementara atau dinonaktifkan, pegawai yang diberhentikan dari jabatan organik dan masih

menerima uang tunggu karena belum diberhentikan dari jabatan sebagai pegawai, dan pegawai pada layanan umum yang telah mendapat remunerasi.

Pasal 4 dijelaskan bahwa tunjangan kinerja dihitung berdasarkan kehadiran dan capaian kinerja pegawai sesuai dengan jelas jabatan. Capaian kinerja yang dimaksud harus pendukung (singkron dengan) capaian kinerja yang ditetapkan oleh organisasi (instansi kementerian agama). Pasal 6 menyebutkan hari kerja dihitung sesuai dengan jam yang telah ditetapkan atau 37,5 (tigapuluh tujuh koma lima) jam seminggu. Mekanisme absen dan rekap menggunakan rekap elektronik kecuali dalam situasi rekap elektronik tidak bisa digunakan atau data pegawai yang bersangkutan belum dimasukkan dalam sistem elektronik.

Pasal 7 menyatakan bahwa capaian kinerja dihitung berdasarkan kinerja bulanan yang dinilai oleh atasan langsung.

Pada pasal 8 diatur mengenai pemotongan tulin sebesar 3% pada keterlambatan/ pulang cepat/ ketidakhadiran (tanpa alasan yang sah) setiap satu hari. Pemotongan terkait tulin lainnya, tidak berada di tempat tugas tanpa keterangan langsung (2% perkejadian), tidak melakukan rekap elektronik baik datang maupun pulang padahal ada hadir di lokasi kerja (1,5% perkejadian). Pengurangan akumulatif tulin setiap bulan paling banyak 100%. Tulin juga dapat dihentikan sebesar 100% karena pegawai yang bersangkutan sedang dinonaktifkan sementara, dinyatakan terlibat kasus hukum atau sedang dalam masa penahanan pihak berwajib. Jika

pegawai bersangkutan telah aktif, dinyatakan tidak bersalah atau dinyatakan bebas dari penahanan maka tunjangan akan kembali dibayar di bulan berikutnya.

Pada pasal tersebut (pasal 8) juga dijelaskan bahwa tunjangan tidak dipotong karena ketidakhadiran yang sah seperti cuti, izin dan tugas. Pun demikian, pasal 10 tetap mengatur mekanisme pemotongan pada pegawai yang cuti sakit dengan ketentuan tertentu. Masa sakit 1 sampai 14 hari dikenakan pemotongan tunjangan sebesar 0% perhari; masa sakit 15 hari sampai 12 bulan dikenakan pemotongan sebesar 1,5 % perhari dan sakit yang lebih dari dua belas bulan dipotong sebesar 3% perhari.

Pasal 12 menjelaskan mengenai pemotongan tunjangan bersalin anak pertama dan ketiga sebesar 0%, sedangkan anak pertama hingga ketiga. Sedangkan persalinan anak ke 4 dan seterusnya, tunjangan kinerja dipotong sebagai berikut yaitu bulan pertama 30% perbulan, bulan kedua sebesar 40% perbulan dan bulan ketiga sebesar 50% perbulan.

Pasal 13 mengatur mengenai cuti karena alasan penting dimana cuti lebih dari dua hari dikenakan pemotongan sebesar 2,5%.

Pasal 14 juga mengatur mengenai cuti besar<sup>2</sup> (hak cuti sebanyak tiga bulan dengan ketentuan tertentu). Pemotongan tunjangan kinerja pada cuti besar diatur dengan ketentuan bulan pertama dipotong 50%, bulan

---

<sup>2</sup> Cuti Besar adalah cuti yang diberikan kepada pegawai yang telah bekerja selama 6 tahun berturut-turut. Cuti besar tersebut diperoleh selama 3 bulan dimana pegawai tidak lagi berhak atas cuti tahunan jika telah menggunakan cuti besar. Cuti besar biasanya digunakan untuk pendidikan lanjut (misalnya *short course*), kepentingan pribadi (haji atau kegiatan keluarga) dan amal sosial.

kedua dipotong 75% dan bulan ketiga dipotong 90%. Perhitungan dimulai hari pertama sejak cuti dilaksanakan.

Pasal 15 disebutkan bahwa pengurangan tunjangan kinerja juga diberlakukan pada pegawai yang mendapat nilai baik dibawah pada tahun berjalan dan akan diberlakukan pada tahun berikutnya. Pegawai dengan nilai kinerja baik akan mendapat pemotongan sebesar 25%, nilai kinerja kurang dipotong 50% dan nilai kinerja kurang dengan pemotongan 75%.

Pada pasal 16 diatur mengenai tambahan (bonus) tunjangan kinerja yakni ketika pegawai mendapat nilai kinerja sangat baik akan diberikan tambahan sebesar 50% dari selisih tunjangan kinerja kelas jabatan di atasnya.

Pasal 17 disebutkan bahwa tunjangan kinerja dibayarkan berdasarkan kelas jabatan, penetapan daftar penerima tunjangan kinerja dan perhitungan jumlah tunjangan kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pada pasal 18 diatur bahwa setiap terjadi perubahan kelas jabatan, maka penyesuaian tunjangan kinerja mulai berlaku pada bulan berikutnya sejak terbitnya surat pernyataan melaksanakan tugas.

Pasal 20 diatur bahwa tunjangan kinerja CPNS dibayar 80% dan akan dibayarkan 100% setelah ia diangkat menjadi PNS. Pasal 21 pembayaran tunjangan 100% berlaku pada PNS yang melaksanakan tugas dinas kantor.

Pasal 22 disebutkan bahwa pegawai luar kementerian agama yang diperbantukan di kementerian agama akan menerima tunjangan kinerja 100% sesuai kelas jabatan selama tunjangan kinerja yang bersangkutan tidak dibayar oleh instansi induknya. Begitupun pegawai kementerian agama yang diperbantukan di instansi lain maka akan dibayarkan tunjangannya sebesar 100% sesuai kelas jabatan jika tunjangan kinerjanya tidak dibayarkan oleh instansi tempat ia diperbantukan.

Pegawai yang melaksanakan tugas belajar, pendidikan atau pelatihan lebih dari 6 bulan, tunjangan kinerjanya tetap dibayar sebesar 50% sesuai kelas jabatan.

Pasal 24 menyebutkan bahwa pegawai yang menjadi pejabat fungsional dan mendapatkan tunjangan profesi, maka dibayarkan selisih antara tunjangan kinerja pada kelas jabatannya dengan tunjangan profesi pada jenjangnya. Jika tunjangan profesi lebih besar daripada tunjangan kinerja pada kelas jabatan, maka ia hanya menerima tunjangan profesi dan tidak lagi menerima tunjangan kinerja.

Pada pasal tersebut juga diatur bahwa tunjangan kinerja bagi dosen dan guru PNS yang belum bersertifikat pendidik dibayarkan sebesar 50% dari kelas jabatannya. Begitupun tunjangan kinerja guru yang diangkat dalam golongan II (dua) maka tunjangan kinerjanya dibayarkan sebesar 100%.

### 3. Kesesuaian Capaian Kinerja Dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019 Dengan Perkembangan Peraturan Perundang-Undangan

#### a. Mekanisme Penghitungan Tunjangan Kinerja

Berdasarkan peraturan menteri agama, penghitungan tunjangan kinerja dilakukan dengan memperhatikan beberapa faktor seperti evaluasi kinerja, capaian kinerja dan presentase capaian kinerja tersebut. Evaluasi kinerja artinya kinerja ASN bersangkutan dinilai secara periodik berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Setelah itu dihitung presentase capaian kinerja berdasarkan periode dan target capaian kinerja yang telah ditetapkan.<sup>3</sup> Selain itu, jumlah yang akan diterima juga didasarkan pada nilai jabatan dan kelas jabatan serta besaran tunjangan kinerja yang diberikan pada setiap kelas jabatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 41 Tahun 2018 tentang nilai dan kelas jabatan struktural, berikut jenis, nilai dan kelas jabatan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam.

**Tabel. 4. 3. Nilai dan Kelas Jabatan di Lingkungan Kantor**

#### Kementerian Agama Kota Subulussalam

No	Nama Jabatan	Jenis Jabatan	Nilai Jabatan	Kelas Jabatan
1	Kepala Kantor	Struktural	2465	13
2	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	Struktural	1430	9
3	Kepala Seksi Pendidikan	Struktural	1430	9

<sup>3</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2019 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pada Kementerian Agama.



	Islam			
4	Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah	Struktural	1430	9
5	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	Struktural	1430	9
6	Kepala Urusan Tata Usaha	Struktural	1430	9
7	Arsiparis Ahli Muda	Fungsional 1	1355	9
8	Arsiparis Ahli Pertama	Fungsional 1	1280	8
9	Analisis Organisasi dan Tata Laksana	Fungsional 1	890	7
10	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	Fungsional 1	1280	8
11	Analisis Pengembangan Peserta Didik	Fungsional 1	890	7
12	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Fungsional 1	1280	8
13	Analisis Data dan Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Fungsional 1	890	7
14	Pengadministrasi Umum	Fungsional 1	490	5
15	Pengawas Sekolah Madya Ahli	Fungsional 1	1960	11
16	Pengelola Urusan Agama	Fungsional 1	690	6
17	Penghulu Ahli Muda	Fungsional 1	1355	9
18	Penghulu Ahli Pertama	Fungsional 1	1280	8

19	Pengolah Data Laporan Keuangan	Fungsiona 1	690	6
20	Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf	Fungsiona 1	1280	8
21	Penyuluh Agama Ahli Pertama	Fungsiona 1	1295	8
22	Penyuluh Agama Ahli Muda	Fungsiona 1	1355	9
23	Penyuluh Agama Ahli Madya	Fungsiona 1	1930	11
24	Penyusun Adm Kepenghuluan	Fungsiona 1	890	7
25	Penyusun Bahan Fasilitasi Sertifikasi Harta Benda Wakaf	Fungsiona 1	890	7
26	Penyusun Bahan Pembinaan Keluarga Sakinah	Fungsiona 1	890	7
27	Penyusun Bahan Pembinaan Penghulu/ Penyuluh	Fungsiona 1	890	7
28	Pengusun Data Peserta Didik	Fungsiona 1	890	7
29	Penyusun Bahan Urusan Agama	Fungsiona 1	890	7
30	Penyusun Laporan Keuangan	Fungsiona 1	890	7
31	Perencana Ahli Pertama	Fungsiona 1	1280	8
32	Perencana Ahli Madya		2170	12
33	Pranata Humas Ahli Pertama	Fungsiona 1	1280	8
34	Pranata Lab Pendidikan Ahli Pertama	Fungsiona 1	1280	8

35	Pranata Komputer Ahli Pertama	Fungsiona 1	1280	8
36	Pranata Keuangan APBN Penyelia	Fungsiona 1	1445	9
37	Pranata Keuangan APBN Mahir	Fungsiona 1	1280	8
38	Guru Ahli Pertama	Fungsiona 1	1280	8
39	Guru Ahli Muda	Fungsiona 1	1385	9
40	Guru Ahli Madya	Fungsiona 1	1960	11

Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2019 juga mengatur dengan jelas besarnya jumlah tunjangan yang diberikan berdasarkan kelas jabatan sebagai berikut:

**Tabel. 4. 4. Besaran Tunjangan Kinerja ASN Kementerian Agama berdasarkan kelas jabatan.**

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Perjabatan
1	17	Rp. 29.085.000,00
2	16	Rp. 20.695.000,00
3	15	Rp. 14.721.000,00
4	14	Rp. 11.670.000,00
5	13	Rp. 8.562.000,00
6	12	Rp. 7.271.000,00
7	11	Rp. 5.183.000,00
8	10	Rp. 4. 551.000,00
9	9	Rp. 3.781.000,00
10	8	Rp. 3.319.000,00
11	7	Rp. 2.928.000,00

12	6	Rp. 2.702.000,00
13	5	Rp. 2.493.000,00
14	4	Rp. 2.350.000,00
15	3	Rp. 2.216.000,00
16	2	Rp. 2.089.000,00
17	1	Rp. 1.968.000,00

Sumber: Data Olahan, 2024.

Berdasarkan PMA Nomor 11 Tahun 2019, tunjangan kinerja diberikan di setiap bulan setelah proses penilaian dan perhitungan selesai dilakukan. Ada beberapa aspek yang mempengaruhi jumlah tunjangan yang diberikan kepada setiap ASN seperti rekapitulasi kehadiran (rekap absen), kelas jabatan (termasuk nilai jabatan) dan kinerja yang dicapai. Pencatatan kinerja dilakukan di setiap minggu, akan tetapi rekapitulasi kinerja dikumpulkan dan dikaji akhir bulan, sehingga diharapkan di awal bulan berikutnya tunjangan dapat segera dibayarkan.

Saat ini, mekanisme absen kementerian agama menggunakan aplikasi Pusaka (absen online). Seorang ASN akan melakukan absen dari ponsel di sekitar area kantor dan rekap absen setiap akhir bulan diunduh pada website [sso.kemenag.go.id](http://sso.kemenag.go.id). Baik laporan kinerja mingguan maupun absen harian sangat membantu untuk mengawasi tingkat kedisiplinan pegawai, baik keterlambatan saat masuk atau pulang, maupun ketika pegawai meninggalkan kantor tanpa izin atasan di jam kerja.

#### **b. Mekanisme Pelaporan**

Pasal 25 PMA Nomor 11 tahun 2019 Pelaporan tunjangan kinerja dilakukan secara berkala setiap bulan. Pertama, kinerja yang dilaporkan

akan dinilai secara langsung oleh atasan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Atasan kemudian melakukan pengajuan tunjangan kepada pimpinan (kuasa pengguna anggaran atau pejabat pembuat komitmen). Tunjangan yang diajukan sesuai dengan penilaian atas dua indikator yaitu kehadiran dan capaian kinerja bulanan.

Jadi yang diajukan oleh atasan langsung hanya hasil perhitungan dan penilaian langsung atas capaian kinerja sesuai dengan kesepakatan. Adapun nominal yang akan diberikan, dihitung nanti oleh bagian keuangan setelah proses verifikasi dokumen pengajuan tunjangan kinerja telah selesai diverifikasi. Setelah diajukan, unit pengelola kepegawaian atau bagian yang ditunjuk akan memverifikasi kebenaran dokumen dan melanjutkan kepada bagian keuangan untuk dilanjutkan proses administrasi terkait.

### **c. Mekanisme Pembayaran**

Proses pembayaran tunjangan kinerja dilaksanakan oleh bagian keuangan dengan mengikuti beberapa langkah diantaranya: 1) Penetapan Besaran Tunjangan, yakni besaran tunjangan kinerja yang akan diterima oleh pegawai yang bersangkutan berdasarkan presentase kinerja yang telah dihitung oleh atasan langsung. 2) Bagian keuangan menyusun daftar pembayaran (daftar ASN calon penerima tunjangan kinerja beserta besaran tunjangan yang akan diterima dan dokumen kelengkapan lainnya). 3) Pelaksanaan pembayaran yaitu pembayaran nominal yang telah ditetapkan

melalui transfer bank atau dengan cara pembayaran lainnya sesuai ketentuan dan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan SOP Mekanisme Pembayaran Gaji, Tunjangan Kinerja dan Uang Makan disebutkan pihak yang terkait dengan proses pembayaran tunjangan kinerja adalah Pejabat Pembuat Komitmen, Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (SPM), Petugas Pembuat Aplikasi Belanja Pegawai, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), Bendahara Pengeluaran dan Bank. Sedangkan dokumen yang diperlukan adalah Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), Daftar Gaji Pegawai, Tunjangan Kinerja dan Uang Makan serta dokumen pendukung lainnya.

Adapun tahapan pembayaran dapat dideskripsikan sebagai berikut yakni *Pertama*, Pembuat daftar gaji mengajukan rekap gaji dengan melampirkan bukti-bukti pendukung sebanyak rangkap 2 berikut (Surat Perintah Pembayaran Langsung) SPP-LS sesuai persyaratan yang telah ditentukan kepada bendahara atas dasar telah diterimanya POK/ DIPA oleh masing-masing unit kerja terkait. *Kedua*, bendahara menerima, meneliti, menguji dan menandatangani konsep SPP-LS berikut berkas pendukung lainnya yang kemudian di teruskan kepada Penandatanganan SPM. *Ketiga*, Penandatanganan SPM (KPA atau PPK) menerima, meneliti dan menandatangani SPP-LS yang kemudian dikembalikan ke pembuat daftar gaji. *Keempat*, pembuat daftar gaji melakukan proses penyiapan pengajuan SPP-LS serta mendokumentasikan yang kemudian diteruskan

ke Penandatanganan SPM. Kelima, Pejabat Pembuat SPM menerima, meneliti, memproses dan membuat Surat Perintah Membayar (SPM) untuk disampaikan ke KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) dan KPPN menerbitkan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) kepada Bank yang kemudian Biro Perencanaan dan Keuangan menyampaikan SPM dan copy tembusan SP2D dari KPPN kepada Bendahara. Keenam, Bendahara menerima, membukukan penerimaan dan/pengeluaran diterima (dalam BKU dan Buku Pembantu Lainnya) dan menggabungkan berkas dengan SPJ/ pertanggung jawaban tersebut dengan dokumen yang ada, menatausahakan arsip SSP yang telah disetor pajak, yang kemudian diteruskan ke petugas pelaporan data untuk dimasukkan ke dalam laporan realisasi. Untuk selanjutnya diproses dengan SOP Pelaksanaan dan Penatausahaan Pelaporan Sistem Akuntansi Instansi. Pengeluaran yang dimaksud (Gaji, Tunjangan Kinerja atau Uang Makan) masuk ke rekening masing-masing ASN.

## **B. Pembahasan**

### **1. Standar Capaian Kinerja ASN Kemenag Kota Subulussalam Dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019**

Kebijakan pemberian tunjangan kinerja (insentif) khususnya pada ASN Kementerian Agama terkait dengan reformasi birokrasi dimana diharapkan ada perubahan pada pola pikir dan budaya kerja aparatur sipil negara. Penelitian Lieberman, M. B membuktikan bahwa dengan ramuan yang tepat berbasis tunai dan non tunai, tukin dapat menjadi instrumen yang kuat

dalam mengelola dan meningkatkan kinerja ASN di sektor publik.<sup>4</sup> Dengan kata lain, Tukin atau insentif yang diberikan berdasarkan kinerja dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja baik di sektor pemerintahan maupun swasta. Dengan menggunakan ragam teori, dia menemukan bahwa pemberian tukin yang tepat dapat mendorong pada peningkatan kerja dan motivasi karyawan.

Pemberian Tunjangan Kinerja bagi ASN Kementerian Agama Kota Subulussalam pada prinsipnya mengacu pada kedisiplinan dan kinerja pegawai. Indikator kedisiplinan adalah absensi tepat waktu di kantor setiap pagi dan sore hari. Adapun indikator kinerja juga dilihat berdasarkan capaian kinerja harian, mingguan dan bulanan yang kemudian dihitung dengan formulasi khusus bersama nilai jabatan fungsional dan jabatan struktural untuk menghasilkan angka tunjangan kinerja yang sesuai melalui Lembar Kinerja Harian (LKH). Dengan kata lain, tunjangan kinerja bukanlah insentif atau kelebihan kinerja yang dicapai oleh ASN akan tetapi sebagai apresiasi karena ASN sudah melaksanakan tugasnya 100%. Ini juga merupakan satu kelemahan (demotivasi) yang menyebabkan ASN tidak mau berinovasi dan bekerja lebih karena tidak ada aturan yang memberi bonus bagi kelebihan capaian yang sudah dilakukan, konon lagi formulasi cara menghitung capaian kinerja belum ada yang baku, sehingga terjadi disparitas pada masing-masing pegawai. Disparitas tersebut berupa ada pegawai yang hanya menjaga waktu absensi kehadiran saja tapi tidak pada hasil kinerja, namun ada juga pegawai

---

<sup>4</sup> Lieberman, M. B. (2020). The role of incentives in public sector performance: An analysis of compensation and motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 6-23. doi:10.1093/jopart/muy065



yang secara waktu kehadiran tidak 100% tapi hasilnya kinerja melebihi tanggung jawab jabatan.

Tunjangan kinerja memang memberi dampak signifikan bagi kedisiplinan ASN dimana secara disiplin mereka datang ke kantor setiap pagi dan sore untuk melaporkan kehadiran. Akan tetapi dari aspek kinerja dan inovasi, ASN akan cenderung melakukan pekerjaan secukupnya, sekedar tercapai kinerja cukup (antara 80 hingga 90%) karena kecukupan kinerja tersebut menjadikan mereka dapat menerima tunjangan kinerja secara penuh karena masuk dalam kategori baik.

Selain itu, adanya diskriminasi jumlah tunjangan juga termaktub dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019 dimana pada pasal 24, menyebutkan bahwa dosen dan guru PNS yang belum bersertifikat pendidik hanya dibayar sebesar 50% dari kelas jabatannya. Aturan bukan saja diskriminatif dan jauh dari asas keadilan tapi juga mendiskriminasi sosok-sosok pendidik seperti guru dan dosen.

Pasal ini memberi implikasi bagi prinsip keadilan, moral dan etika guru dan dosen. Profesi mereka hanya dihargai setengah daripada profesi ASN kantor dan dengan beban kerja yang setara atau bahkan lebih, ASN Guru mendapat penghasilan yang berbeda dari ASN guru yang sudah bersertifikasi. Jika argumentasinya adalah karena mereka belum tersertifikasi, itu dapat diperdebatkan karena mereka masuk melalui jalur kompetensi (ijazah dan kepakaran) yang dibuktikan dengan kelulusan mereka menjadi ASN guru.

Apalagi, untuk mendapatkan sertifikat guru, perlu waktu tunggu dari 5 sampai 10 tahun dan ini menciderai prinsip keadilan.

Secara etika, pemerintah seharusnya mempertimbangkan keputusan ini karena akan mempengaruhi motivasi dan moral guru. Ketidaksetaraan tunjangan kinerja akan berdampak negatif pada kualitas pengajaran dan pengabdian terhadap pendidikan. Ini memunculkan pertanyaan moral yang serius mengenai tanggungjawab pemerintah terhadap kesejahteraan aparaturnya, terlebih kesejahteraan mereka yang ditugaskan menjadi pendidik.

## **2. Standar Capaian Kinerja Dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019 Ditinjau Dari Asas *Tabadul al-Manafi*'**

Hukum islam menghendaki pada tercapainya tujuan-tujuan utama penegakan syariat Islam. Dengan kata lain, itu sendiri adalah makna-makna yang dikendaki oleh pembuat syari'at guna menciptakan kemaslahatan bagi umat manusia.<sup>5</sup> *Maqasid syariah* sering diidentikan dengan *hifz al din*, *hifz al nafs*, *hifz al aql*, *hifz an nasl* dan *hifz al mal* atau sering diringkas dengan pemeliharaan pada yang lima yaitu agama, jiwa, akal, keturunan dan harta benda. Hukum Islam disini adalah tinjauan semangat *maqasid* pada aturan yang ditetapkan oleh negara khususnya mengenai kebijakan pemberian tunjangan kinerja bagi ASN dan lebih khusus lagi aturan yang termaktub dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019.

Dalam konteks *hifz al din*, pemberian tunjangan kinerja sangat erat kaitannya dengan bentuk penghargaan manusia terhadap manusia yang lain

---

<sup>5</sup> Anton Jamal, *Maqasid Al Syariah dalam Dinamika Pembangunan Hukum Islam*, (Banda Aceh: Lheesagoe Press, 2021), h. 5.

dan bentuk pemanusiaan negara atas karyawannya (ASN). Tunjangan kinerja (selain gaji) bukanlah ditujukan karena seorang telah memberikan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan, tapi merupakan tunjangan terhadap profesionalitas kerja. Hal ini akan menumbuhkan dorongan religiusitas yang lebih baik bagi ASN Kementerian Agama.<sup>6</sup>

Hifz al nafs, terkait pemberian tunjangan kinerja juga merupakan cara untuk menjaga kesejahteraan biologis dari ASN karena dengan pembayaran yang layak mereka akan dapat memenuhi kebutuhan sandang dan pangan dan akan memberi pengaruh yang baik bagi kinerja ASN Kementerian Agama.

Hifz al aql, juga terkait dengan dorongan meningkatkan kefokuskan dan perhatian lebih ASN Kementerian Agama terhadap pelayanan. Pemberian tunjangan juga dapat mendorong inovasi dan daya kreatifitas dalam bekerja.

Hifz al nasl terkait dengan stabilitas keluarga dan orang-orang yang menjadi tanggungan ASN. Dengan tunjangan kinerja, tercipta stabilitas ekonomi dalam keluarga dan mendorong terpeliharanya keturunan menjadi lebih baik.<sup>7</sup>

Adapun hifz al mal, juga terkait dengan stabilitas ekonomi ASN. Dengan pemberian tunjangan, dapat meningkatkan kesejahteraan dan menguatkan perekonomian individu ASN yang bersangkutan.<sup>8</sup>

Adapun dalam konteks tabaddul manafi' pemberian tunjangan yang tepat dapat menjadi media pertukaran kemanfaatan secara adil antara pemerintah

---

<sup>6</sup> Auda, J. (2008). *Al-Maqasid al-Shari'ah as Philosophy of Islamic Law, Systems Approach*, London: *The International Institute of Islamic Thought*, 2008.

<sup>7</sup> Mirakhor, A., & Askari, H. (2012). *Islamic Economics: A Survey of the Literature*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

<sup>8</sup> Auda, J. (2008). *Al-Maqasid al-Shari'ah...*

dan ASN. Menurut Mirakhor & Askari, pemberian tukin (insentif) yang didasarkan pada kinerja mencerminkan prinsip tabaddul manafi yang sepadan dan seimbang.<sup>9</sup> Tukin yang diberikan tidak akan sesuai dengan prinsip tabaddul manafi' disebabkan dua hal yaitu pertama, jika ASN yang bersangkutan tidak menjalankan kinerja dengan baik (seperti korupsi, mangkir atau rekayasa) namun ia menerima manfaat tukin secara utuh. Kedua, apabila si pemberi tukin (pemerintah) tidak memberikan pembayaran tukin sebagaimana mestinya, atau membuat aturan yang merugikan (seperti kasus pemotongan tukin asn dosen dan guru sebesar 50%) maka akan menentangi prinsip tabaddul manafi.

Jika ditinjau dari prinsip maqasid syariah dan tabdul manafi pemberian tunjangan kinerja walaupun memiliki dampak bagi kesejahteraan karyawan tapi memiliki beberapa sisi kelemahan. Pertama, tunjangan yang diberikan tidak tunggal didasarkan pada kinerja ASN yang bersangkutan tapi juga dipengaruhi oleh penilaian pimpinan dan kemampuan membayar instansi. Pada sisi penilaian pimpinan, posisi ASN menjadi rentan. Secara umum, kinerja ASN kemudian lebih berorientasi pada “kemauan/kesenangan pimpinan,” bukan pada kinerja birokrasi (kinerja untuk memperkuat instansi). Begitupun pada aspek kemampuan membayar instansi yang bersangkutan, sangat terlihat celah ketidakseimbangan. Bagi instansi-instansi “basah” atau instansi yang dekat dengan pusat, tunjangan diberikan akan tinggi. Sedangkan instansi kecil atau instansi daerah yang jauh dari pusat atau instansi (seperti

---

<sup>9</sup> Mirakhor, A., & Askari, H. (2012). *Islamic Economics*....

pemda) yang kebetulan tidak memiliki APBD yang tinggi, tunjangan yang diberikan menjadi sangat sedikit. Terakhir, diskriminasi tunjangan kinerja harus dialami oleh para pendidik (guru dan dosen) dimana mereka tidak memperoleh hak tunjangan kinerja 100% karena tidak memiliki sertifikasi. Padahal, untuk mendapatkan sertifikasi semakin hari tentunya semakin sulit, dan artinya hak-hak mereka semakin lama semakin tidak mungkin untuk diperoleh.

### **3. Kesesuaian Capaian Kinerja Dalam PMA Nomor 11 Tahun 2019 Dengan Perkembangan Peraturan Perundang-Undangan**

Berdasarkan PMA Nomor 11 Tahun 2019, Undang-undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 dan turunannya, kompensasi Tunjangan Kinerja diatur dalam dua indikator yakni kedisiplinan kerja dan capaian kinerja. Kedua aturan ini sekilas terlihat adil akan tetapi mengandung “pengekangan” yang dapat membatasi inovasi dan kreativitas ASN. Disatu sisi, kebijakan kedisiplinan kerja khususnya absensi pagi-sore memperlihatkan kemutlaqan aturan negara pada “pengekangan” dan “pembatasan” ASN. Disisi lain, kebijakan kinerja “tuntutan capaian kinerja” juga tidak mendorong kreasi, inovasi dan terobosan bagi pegawai kecuali sekedar memenuhi tuntutan dan target pimpinan semata.

Pemberian tunjangan kinerja untuk mengapresiasi ketercapaian kinerja layak untuk diapresiasi, akan tetapi negara juga harus mengatur mekanisme pemberian tunjangan tambahan bagi kreativitas dan kelebihan capaian seorang ASN. Jangan sampai, kelebihan capaian atau capaian yang melampaui target

tidak mendapat apresiasi sama sekali yang menjadikan ASN ter-demotivasi dan tidak ingin lagi memberi kontribusi lebih.

Terakhir, kebijakan pembayaran tukin ASN guru dan dosen yang hanya 50% jelas-jelas menciderasi nilai-nilai keadilan, moral dan etika publik. ASN guru dan dosen yang memiliki tanggung jawab yang sama dan bahkan lebih dari yang menjadi tanggung jawab ASN kantor seharusnya mendapatkan hak lebih atau minimal setara dengan ASN kantor. Begitupun antara ASN guru dan dosen yang tersertifikasi dan yang belum tersertifikasi (yang menjadi argument pemerintah dalam membatasi hak ASN guru dan dosen) sangat cacat logika. Pertama karena tugas, tanggung jawab dan fungsi keduanya adalah sama, bagaimana mungkin dibayar berbeda? Kedua, bahwa sertifikasi dan profesionalitas masih bisa diperdebatkan karena ASN guru dan dosen, secara langsung sudah disertifikasi oleh ijazah yang sesuai profesi serta kualifikasi dan kompetensi yang menjadikan mereka terpilih sebagai ASN guru dan dosen. Lagi pula, beban kerja yang diberikan antara guru yang bersertifikasi dan tidak bersertifikasi adalah sama dan tidak memiliki perbedaan.

Pendidikan di negara ini adalah salah satu pilar pembangunan dan sekaligus wahana yang sering diurus secara tidak benar. Bagaimana mungkin, profesi guru dan dosen yang mulia dan beban kerja yang berat, tapi pemerintah melaksanakan kebijakan membayar 50% dari 100% kinerja yang ditunaikan?

Selanjutnya untuk mendukung prinsip keadilan pemberian upah, pemerintah juga diharapkan mampu menyusun mekanisme untuk memberi

keadilan besaran tunjangan kinerja di setiap instansi baik pusat maupun daerah. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja yang tidak adil (tidak sama atau merata) dimaksudkan adalah bahwa dengan beban kerja yang sama, antara satu ASN dengan ASN yang lainnya memperoleh penghasilan dari tunjangan kinerja yang berbeda. Jika pada gaji, keseragaman dapat diterapkan, tentunya tidak mustahil bagi negara untuk menerapkan pola yang sama pada kinerja atau minimal memenuhi prinsip keadilan pemberian upah.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN