BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan salah satu fokus utama yang mendapatkan perhatian serius sejak jatuhnya masa orde baru hingga saat ini. Pelayanan publik berperan sebagai ukuran penting bagi keberhasilan kinerja pemerintah, terutama dalam membangun sistem birokrasi yang cepat merespon, bekerja secara efisien, dan menempatkan kepuasan masyarakat sebagai prioritas utama.

Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama diatur dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 633 Tahun 2020. Dalam Permen tersebut disebutkan bahwa ada 8 (delapan) area yang menjadi fokus perubahan dari reformasi birokrasi Kementerian Agama, antara lain yaitu manajemen perubahan, deregulasi kebijakan, penataan organisasi, penata laksanaan, penataan manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks kelembagaan keagamaan, Kantor Urusan Agama (KUA) menyelenggarakan pelayanan keagamaan mengenai pelayanan pencatatan nikah, pelayanan rujuk, serta penerbitan berbagai surat yang berkenaan dengan keterangan keagamaan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Pelayanan pencatatan pernikahan merupakan pelayanan utama KUA yang melibatkan proses administratif, verifikasi data calon pengantin, bimbingan pranikah, pelaksanaan akad nikah, hingga penerbitan buku nikah. Layanan tersebut dilaksanakan secara langsung, sehingga

membutuhkan intensitas yang tinggi yang mana hal ini menuntut kinerja pegawai yang profesional, akurat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Diluar pelayanan pencatatan pernikahan sebagai pelayanan yang utama, Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya juga memberikan pelayanan pendukung lainnya yaitu Pemberantasan buta aksara Al-Qur'an, menjadi pendamping Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) dalam proses sertifikasi halal produk usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), memberikan penyuluhan terkait moderasi beragama, pelayanan administrasi wakaf, dan beberapa pendampingan lainnya yang biasanya untuk melakukan pelayanan ini para penyuluh turun langsung ke masyarakat untuk membentuk kelompok majelisnya sendiri, penyuluhan langsung ke sekolah-sekolah, serta berkunjung ke beberapa rumah produksi yang ada di wilayah Sungai Raya untuk membantu mereka dalam sertifikasi produk halal (lihat lampiran).

Pada tahun 2010 Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya pernah mendapatkan Juara 3 KUA Teladan se-Aceh Timur pada acara Hari Amal Bakti (HAB) Kementerian Agama ke-64 yang mana penganugerahan ini dilakukan setiap 3 (tiga) tahun sekali. Namun hingga tahun 2025 Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya tidak pernah lagi mendapatkan juara sebagai KUA teladan. Adapun beberapa aspek yang dinilai dalam penganugerahan KUA Teladan ini adalah kelengkapan administrasi, pelayanan kepada masyarakat, kedisiplinan pegawai, struktur kerja yang jelas, sarana dan prasarana yang memadai, serta kebersihan dan keindahan kantor.



DEPARTEMEN AGAMA
KANTOR KABUPATEN ACEH TIMUR
Jln. Jend. A. Yani No. 21 Telp. (0461) 21066 Fax. (0642) 424606
LANGSA - 24416

PIAGAM PENGHARGAAN
NOMOR : Kd.01.04/HM.03/ 003 /2010

Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Aceh Timur memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

KANTOR URUSAN AGAMA KECAMATAN SUNGAI RAYA

Sebagai **Juara III** (ke-tiga) Unit Pelayanan Teladan/ Percontohan Tingkat Kabupaten Aceh Timur dalam rangka memperingati Hari Amal Bakti (HAB) Departemen Agama Ke-64 Tanggal 03 Januari 2010.

Idi, 04 Januari 2010

Mengetahui :
Kepala Kantor Departemen Agama
Kabupaten Aceh Timur

Drs. H. IBNU SA'DAN, M.Pd
NIP : 19690712199303 1 001

Panitia Hari Amal Bakti (HAB) Ke-64
Kantor Departemen Agama Kab. Aceh Timur
Ketua,

A D N A N, S.Ag
NIP : 19620303198703 1 003

Gambar 1 Piagam Penghargaan KUA Teladan

Jumlah pegawai yang berada di lingkungan Kantor Urusan Agama Sungai Raya berjumlah 14 orang dengan berbagai status dan pembagian kerja. Adapun jumlah pekerja yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) berjumlah 7 orang yaitu 1 orang Kepala KUA, 1 orang Penghulu, 2 orang staff administrasi pengantoran, 1 orang staff layanan operator yang mengolah Sistem Informasi Masjid (SIMAS) dan, 1 orang pramubakti. 6 orang selanjutnya merupakan penyuluh agama yang berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), serta 2 orang staff layanan operator berstatus PPPK yang mengolah aplikasi Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH), dan Sistem Informasi Wakaf (SIWAK).

Salah satu instrumen kebijakan yang diterapkan pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil adalah tunjangan kinerja (tukin). Mekanisme Pemberian Tunjangan kinerja dalam lingkungan Kementerian Agama diatur dalam Peraturan Menteri Agama No.11 tahun 2019. Di dalam peraturan

tersebut dijelaskan bahwa tunjangan kinerja diberikan perbulannya berdasarkan *grade*, beban kerja perminggu (5 hari kerja) dengan total 37,5 jam, dan absensi. Berdasarkan informasi yang didapat dari Kepala Bagian Keuangan Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur, *grade* pegawai di Lingkungan Kementerian Agama sendiri *grade* pegawai paling rendah berada di *grade* 3, dan yang paling tinggi adalah *grade* 13 (Hasil wawancara Kepala Bagian Keuangan KEMENAG Kabupaten Aceh Timur, 20 November 2025). Adapun golongan dan grade pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1 Golongan Pegawai KUA Sungai Raya

Golongan	**Jumlah**
II/a	1
II/c	1
II/d	1
III/a	7
III/d	3
IV/a	1
Total	**14**

Sumber : diolah dari data pegawai

Table 1.2 Grade Pegawai KUA Sungai Raya

Grade	**Tunjangan Kinerja yang diterima**	**Jumlah orang**

5	Rp. 2.493.000,00	3
7	Rp. 2.928.000,00	3
9	Rp. 3.781.000,00	8
Total		**14**

Sumber : diolah dari data pegawai

Tunjangan ini diharapkan menjadi pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas pelayanan publik. Melalui pemberian tunjangan kinerja, pemerintah berupaya menumbuhkan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil, sehingga kualitas layanan kepada masyarakat dapat semakin baik. Namun demikian, keberhasilan kebijakan ini tidak hanya ditentukan oleh besaran tunjangan yang diberikan, melainkan juga oleh bagaimana pegawai memandang sistem pemberian tunjangan tersebut apakah dianggap adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi kinerja masing-masing.

Pandangan pegawai terhadap tunjangan kinerja sering kali beragam. Sebagian pegawai menganggap tunjangan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan pencapaian kerja, sementara yang lain menilai kebijakan ini belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan dan proporsionalitas. Pandangan pegawai terkait tunjangan kinerja menjadi penting untuk diteliti karena akan mengkonstruksi motivasi kerja, komitmen kinerja, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Seperti halnya penyuluh yang turun ke gampong yang letaknya jauh dari kantor mendapatkan tunjangan yang sama dengan penyuluh yang tugasnya di gampong terdekat dengan kantor.

Kemudian penyuluh yang aktif melakukan penyuluhan juga mendapatkan tunjangan yang sama dengan penyuluh yang kurang aktif dalam melakukan penyuluhan. Dengan demikian, pemahaman terhadap pandangan pegawai terhadap sistem tunjangan kinerja bukan hanya soal kepuasan individu, tetapi juga berkaitan langsung dengan kualitas kinerja lembaga pelayanan publik.

Implementasi tunjangan kinerja dalam konteks Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya merupakan bagian dari reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama. Kantor Urusan Agama berperan sebagai ujung tombak pelayanan keagamaan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, sehingga setiap perubahan kebijakan yang berkaitan dengan motivasi dan kesejahteraan pegawai akan berimplikasi signifikan terhadap mutu pelayanan. Oleh sebab itu, penting untuk mengkaji bagaimana kinerja pegawai Kantor Urusan Agama terhadap kebijakan tunjangan kinerja ini dan sejauh mana pandangan tersebut berdampak terhadap perilaku kerja serta kualitas pelayanan publik yang mereka berikan, sehingga nantinya Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya bisa kembali mendapatkan penganugerahan KUA Teladan se-Aceh Timur.

Untuk memahami hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, penelitian ini menggunakan *Performance Theory* yang dikemukakan oleh Michael Armstrong. Armstrong (2014) memandang kinerja pegawai sebagai suatu hasil yang tidak berdiri sendiri, melainkan terbentuk dari interaksi dinamis antara tiga elemen utama, yaitu motivasi, kompetensi, dan dukungan organisasi. Ketiga faktor ini saling berkaitan dan bersama-sama menentukan sejauh mana pegawai mampu mencapai target kerja serta memberikan pelayanan yang optimal. Dengan demikian pemberian tunjangan kinerja tidak dapat dipahami hanya sebagai bentuk

kompensasi finansial semata melainkan sebagai salah satu instrumen organisasi yang diharapkan mampu mendorong motivasi, meningkatkan tanggungjawab, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya ketiga elemen tersebut menunjukkan kondisi yang beragam. Pada aspek motivasi, tunjangan kinerja memiliki keterkaitan dengan meningkatnya kedisiplinan pegawai, terutama dalam hal kehadiran dan kepatuhan terhadap sistem absensi. Penggunaan aplikasi Pusaka sebagai media pencatatan kehadiran membuat pegawai lebih memperhatikan waktu masuk dan keluar kerja karena kehadiran menjadi salah satu komponen utama dalam pemberian tunjangan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dapat menjadi stimulus bagi perilaku kerja tertentu khususnya perilaku yang dapat dipantau dan diukur secara administratif. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tunjangan kinerja belum sepenuhnya menjadi motivasi instrinsik bagi pegawai dalam meningkatkan kualitas pekerjaannya. Pegawai cenderung memandang tunjangan kinerja sebagai hak yang seharusnya diterima rutin setiap bulannya bukan sebagai penghargaan atas peningkatan produktivitas pencapaian kinerja. Dengan demikian terjadi pergeseran makna tunjangan kinerja dari intrumen pendorong prestasi menjadi bagian dari penerimaan rutin pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja belum sepenuhnya berperan sebagai motivasi yang dapat memengaruhi kemauan pegawai untuk bekerja secara maksimal sehingga pegawai terdorong untuk meningkatkan produktivitas, dan kualitas kerja.

Pada aspek kompetensi konteks KUA Kecamatan Sungai Raya, dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam memahami tugas dan fungsi masing-

masing, melaksanakan pekerjaan administratif, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta mengoperasikan sistem informasi yang mendukung pelaksanaan tugas, seperti Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH), Sistem Informasi Masjid (SIMAS), dan Sistem Informasi Wakaf (SIWAK). Keberadaan tunjangan kinerja belum secara langsung meningkatkan kompetensi pegawai. Tunjangan kinerja lebih berfungsi sebagai stimulus terhadap kedisiplinan dan kehadiran, sedangkan peningkatan kompetensi membutuhkan proses yang berbeda, seperti pelatihan, pembinaan, pengalaman kerja, dan pendampingan.

Sementara itu pada aspek dukungan organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pembagian tugas, penggunaan sistem digital, serta mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja turut menentukan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kehadiran sistem absensi digital melalui aplikasi Pusaka merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi dalam mengontrol kedisiplinan pegawai. Demikian pula keberadaan sistem informasi seperti Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH), Sistem Infomasi Masjid (SIMAS), dan Sistem Informasi Wakaf (SIWAK) mendukung pelaksanaan tugas administratif dan pelayanan kepada masyarakat. Dukungan organisasi tidak hanya berkaitan dengan penyediaan sistem dan fasilitas, tetapi juga bagaimana organisasi memberikan arahan, evaluasi, pembinaan, dan penghargaan yang dikaitkan dengan hasil kerja pegawai. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengarahan, evaluasi, dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali melalui aplikasi *e-kinerja*, sedangkan dukungan organisasi terhadap pemberian penghargaan *(reward)* masih sangat minim. Pemberian *reward* masih sebatas

pemberian tanda jasa oleh Presiden atas pengabdian pegawai selama sekian tahun bukan penghargaan atas kualitas kinerja.

Pada tingkat kabupaten dan kecamatan, mekanisme pemberian *reward* sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai masih tergolong minim. Salah satu bentuk penghargaan yang dapat diperoleh pegawai adalah penganugerahan pegawai teladan, namun pelaksanaannya lebih tersedia pada tingkat provinsi. Keterbatasan tersebut menunjukkan bahwa sistem penghargaan pada level organisasi yang lebih rendah belum sepenuhnya terlembaga, sehingga pegawai di tingkat kecamatan cenderung harus secara proaktif mencari dan mengakses informasi terkait peluang maupun mekanisme untuk memperoleh penghargaan atas kinerjanya.

Fenomena keberhasilan Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya meraih Juara 3 KUA Teladan se-Aceh Timur pada tahun 2010, meskipun pada periode tersebut tunjangan kinerja belum diberlakukan, menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh faktor *reward* finansial. Faktor lain yang mempengaruhi kondisi ini yaitu kepemimpinan, dukungan organisasi, serta budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan dan pencapaian prestasi. Pada tahun 2010 pimpinan KUA Kecamatan Sungai Raya menerapkan pola kepemimpinan yang menekankan kedisiplinan sekaligus perhatian terhadap kondisi kerja dan kesejahteraan pegawai. Kedisiplinan tidak hanya diterapkan dalam aspek kehadiran, tetapi juga dalam pengelolaan administrasi, khususnya kerapian dan keteraturan arsip surat-menyurat. Pimpinan juga memberikan perhatian terhadap kondisi kantor, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, sehingga

lingkungan kerja diupayakan berada dalam kondisi yang mendukung pelaksanaan tugas pegawai.

Di samping penerapan kedisiplinan, pimpinan juga menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pegawai melalui bentuk-bentuk dukungan yang bersifat sosial. Berdasarkan keterangan yang diperoleh, pada momentum tertentu, seperti tradisi *meugang* dan hari raya, pegawai diberikan paket sebagai bentuk perhatian pimpinan. Perhatian tersebut juga tercermin dari kepedulian pimpinan terhadap kebutuhan dasar pegawai selama melaksanakan pekerjaan, termasuk memastikan pegawai dapat bekerja dalam kondisi yang nyaman dan tidak mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan selama berada di tempat kerja.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebelum adanya pemberian tunjangan kinerja, terdapat mekanisme lain yang turut membangun motivasi, kedisiplinan, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Kepemimpinan yang memadukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dengan perhatian terhadap kondisi pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan KUA Kecamatan Sungai Raya memperoleh prestasi sebagai KUA Teladan pada tahun 2010 dapat dipahami sebagai hasil dari kombinasi antara kepemimpinan, kedisiplinan, dukungan organisasi, dan budaya kerja, bukan semata-mata sebagai konsekuensi dari pemberian insentif finansial.

Perbedaan capaian kinerja antara periode sebelum dan sesudah penerapan tunjangan kinerja menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi berbagai faktor, baik finansial maupun non-finansial. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kebijakan tunjangan kinerja perlu diiringi dengan pengelolaan

pandangan keadilan, penguatan budaya kerja, serta dukungan organisasi yang berkelanjutan agar mampu mendorong peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Dengan mengacu pada teori tersebut, penelitian ini berupaya memahami bagaimana kinerja pegawai terhadap pemberian tunjangan kinerja di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya membentuk motivasi kerja dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana kebijakan berbasis insentif dapat berfungsi secara efektif dalam meningkatkan kinerja lembaga publik, khususnya di sektor keagamaan.

Selain itu, temuan penelitian ini memiliki signifikansi praktis karena dapat memberikan kontribusi terhadap penguatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik di lingkungan Kementerian Agama. Melalui pemahaman terhadap pandangan dan motivasi pegawai, pemerintah dapat melakukan evaluasi terhadap sistem tunjangan kinerja agar lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan manajemen kinerja yang berkeadilan, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan utama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana peran tunjangan kinerja dalam mendorong kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya?

1.3 Fokus Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi fokus penelitian adalah:

Kualitas kinerja tergantung pada motivasi, kompetensi, dan dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai. Dalam penelitian ini tunjangan kinerja dilihat sebagai salah satu faktor pendorong (motivasi) kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik. Dalam praktiknya, tunjangan kinerja tidak hanya berdiri sendiri, akan tetapi faktor kepemimpinan seperti kepekaan terhadap kondisi pegawai maupun lingkungan dan budaya kerja seperti keteraturan dalam pengarsipan, kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan juga dilihat sebagai faktor pendukung dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk :

1. Menganalisis tunjangan kinerja sebagai pendorong kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya
2. Menjelaskan bagaimana manajemen kinerja berimplikasi terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

1.5 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen kinerja dalam sektor publik, khususnya melalui penerapan *Performance Theory* Armstrong dalam

konteks lembaga keagamaan. Hasil penelitian ini juga diharapkan memperkaya literatur tentang hubungan antara sistem tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan kualitas pelayanan publik di tingkat organisasi pemerintah.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungai Raya

Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan refleksi terhadap implementasi kebijakan tunjangan kinerja, khususnya dalam memahami pandangan dan motivasi pegawai agar sistem reward yang diterapkan lebih efektif dan berkeadilan.

2. Bagi Kementerian Agama

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam penyusunan atau penyempurnaan kebijakan manajemen kinerja berbasis penghargaan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam mengembangkan penelitian serupa mengenai hubungan tunjangan kinerja dan kinerja pegawai dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, baik pada lembaga keagamaan maupun instansi pemerintah lainnya.