

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era modern, Sumber Daya Manusia (SDM) telah menjadi aset paling strategis yang menentukan kualitas pelayanan publik, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Di Indonesia, upaya menciptakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, bersih, dan berkinerja tinggi diwujudkan melalui reformasi birokrasi yang berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Regulasi ini menegaskan pentingnya pengukuran kinerja yang objektif dan transparan sebagai fondasi untuk meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah di mata masyarakat.

Salah satu instansi yang memiliki peran vital dalam konteks ini adalah Kementerian Agama Republik Indonesia, khususnya dalam mengelola urusan keagamaan, pendidikan, dan pelayanan sosial. Sebagai unit vertikal di daerah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung mengemban tanggung jawab besar untuk melayani masyarakat yang beragam. Agar target organisasi dapat tercapai secara optimal, motivasi kerja pegawai menjadi faktor kunci. Motivasi yang tinggi merupakan dorongan esensial bagi aparatur untuk bekerja lebih kreatif, berdedikasi, dan produktif, baik dalam menjalankan tugas rutin maupun dalam menyukseskan program-program strategis instansi.

Berdasarkan PERMENAG (Peraturan Menteri Agama) Nomor 11 Tahun 2019, tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai di lingkungan Kementerian Agama, PNS dan Pegawai Lainnya. Besaran tunjangan yang diberikan tiap bulannya didasarkan pada kelas jabatan masing masing pegawai (Permenag Nomor 11 Tahun 2019).

Berikut besaran tunjangan di Kementerian Agama:

Tabel 1. 1 Besaran Tunjangan Kinerja Pegawai

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: Permenag Nomor 11 Tahun 2019

Besaran Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja didasarkan pada kelas jabatan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Kelas jabatan merupakan hasil evaluasi jabatan yang mencerminkan tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, serta beban kerja yang diemban. Semakin tinggi kelas jabatan, semakin besar pula tunjangan kinerja yang diterima. Besaran tunjangan kinerja berkisar antara Rp1.968.000 untuk Kelas Jabatan 1 hingga Rp29.085.000 untuk Kelas Jabatan 17. Sistem ini bertujuan untuk mewujudkan prinsip keadilan dan penghargaan atas kontribusi pegawai sesuai dengan tingkat jabatan dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Pemberian tunjangan kinerja pada dasarnya dirancang untuk memenuhi kebutuhan ekonomi sekaligus menjadi stimulus psikologis guna memacu motivasi kerja pegawai. Menurut teori motivasi, pemberian kompensasi yang layak dapat meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Namun, dalam implementasinya, hubungan antara tunjangan kinerja dengan motivasi kerja tidak selalu berjalan sesuai harapan. Di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung masih ditemukan pegawai yang menunjukkan tingkat

kedisiplinan yang kurang optimal, seperti keterlambatan hadir, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kurangnya antusiasme dalam mencapai target kerja meskipun tunjangan kinerja telah diberikan secara rutin. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan teoritis bahwa tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja dengan realitas yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

Tabel 1. 2 Data Tunjangan Golongan Pegawai Di Kemenag Kab.Bandung

No	Nama Lengkap	Golongan Ruang
1	H. RAMLAN RUSTANDI S.Ag, M.Si.	IV/b
2	AAS AISYAH	V
3	Dr. H. ABDUL HANAN, M.Ag.	IV/b
4	DEWI YULIA NUGRAHA, S.Ag.	III/d
5	APEP PARID PADILAH, S.Pd.I, M.M.	III/d
6	MOH. NIZAR MEIDIANA, S.Th.I.	III/d
7	LETI SOLEHATI, S.Sy.	III/b
8	TAHMAN, S.Ag.	IX
9	A KAWAKIBI	IV/a
10	IMAS DEWI ROILA, S.Pd.I.	III/c
11	YUDI KUSMIYADI, S.Pd.I.	III/c
12	AGUS SALMAN, M.Ag.	IV/a
13	AHMAD SUHAERI, S.Pd.I.	III/d
14	ADE SUPRIATNA, S.Pd.I	III/d
15	TENI NURHAENI, S.Sy.	III/b
16	ALVIN RIESMAWAN, S.A.P.	IX
17	TIKA KARTIKA SUHARTINI, S. Pd.I.	IX
18	SITI MURNIATUN, S.Ag., M.M.	IV/a
19	AGUS DUDIYANA, S.Pd.I.	III/d
20	KEMAL IDRIS, S.Sos.	III/d
21	INESKE ODAMENG, S.Pd.I.	III/c
22	JOKO MULYANA	V
23	DADAN, S.H.	IX
24	KIKI JAJAT SOPIAN, S.I.Kom.	IX
25	KURNIAWAN KOHAR, S.Kom.	IX
26	MOCHAMMAD RIDWANTO, S.Kom.	IX
27	RIESYA HAYATUL HAQ, S.Pd.I.	IX
28	FIGHUR HADI LAKSANA, S.I.P.	IX
29	HANALIA RIZQI AGUSTINA, S.Ak.	IX
30	DEWI SURYANI P., S.Kom.	IX
31	SONI SONJAYA, S.Sos. M.Si.	IV/b
32	ASEP SAEFULLOH, S.Ag.	III/d
33	HENI HERAWATI, S.E.	III/d

No	Nama Lengkap	Golongan Ruang
34	HENI NURISNAENI, M.Ag.	III/d
35	MIA HIKMAYANTI, S.E.	III/d
36	GUN GUN GUNAWAN, S.E.	III/d
37	DINNY ARUM HANDAYANI, S.Kom.	III/d
38	H. DIKKI ABDUL KODIR, Lc	III/d
39	YUDHA TRISYAH PUTRA, S.Pd.,M.M.	III/d
40	MIA UTAMI R, S.E.	III/d
41	RIKMA KALPIKASARI, S.Kom.	III/d
42	FITA FEBIANTI, S.H	III/d
43	NIA TRESNIATI MUCHTAR	III/b
44	IIP SARIPUDIN, S.Pd.I.	III/b
45	DANI RAMDANI, S.Pd.I.	III/a
46	FERRY PRASETIA MULYADI, S. SI.	III/a
47	DONNY EKA SAPUTRA, S.E.	III/a
48	MILLATINA ALFAFA QONITIA, S.I. Kom.	III/a
49	SHAM AKBAR OCTAFIAN, S.Kom.	III/a
50	SINAR RAHAYU PUTRI, S.Sos.	III/a
51	ZAKARIA NURAHMAN, S.E.	III/a
52	NAZLA AULIA SAADAH, S.H.	III/a

Sumber: kemenag kab.bandung (2026)

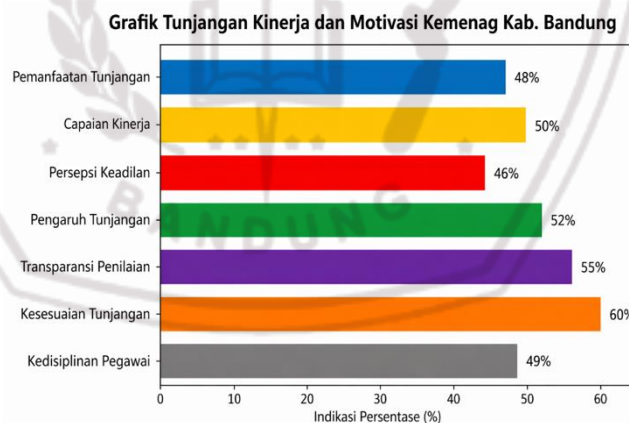
Di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung, struktur kepegawaian diklasifikasikan secara hierarkis berdasarkan beberapa golongan ruang yang mencerminkan tingkat pendidikan, masa kerja, serta tanggung jawab jabatan setiap aparatur. Berdasarkan data kepegawaian, terdapat 52 pegawai yang terdiri atas Golongan III/a sebanyak 8 orang, Golongan III/b sebanyak 4 orang, Golongan III/c sebanyak 3 orang, dan Golongan III/d sebanyak 18 orang. Sementara itu, pada Golongan IV terdapat pegawai Golongan IV/a sebanyak 3 orang dan Golongan IV/b sebanyak 3 orang. Selain itu, terdapat Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang terdiri atas Golongan V sebanyak 2 orang dan Golongan IX sebanyak 11 orang.

Komposisi tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada Golongan III/d dengan jumlah 18 orang atau sekitar 34,6% dari total pegawai, yang mengindikasikan dominasi pegawai pada jenjang penata tingkat lanjut. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja dan kompetensi yang relatif matang dalam menjalankan tugas administrasi maupun pelayanan publik. Kehadiran pegawai pada Golongan IV juga mencerminkan adanya

aparatur yang menduduki posisi pembina dan memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan serta pembinaan organisasi. Penjenjangan ini berfungsi sebagai kerangka penggajian dan pengembangan karier, sekaligus menjadi indikator profesionalisme dalam mendukung efektivitas pelayanan publik serta pencapaian visi dan misi institusi di bidang keagamaan.

Munculnya persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai terkait distribusi tunjangan kinerja menjadi kendala serius, karena pemberiannya dianggap belum proporsional terhadap beban kerja, tanggung jawab, serta kontribusi riil individu. Ketidakpuasan ini berdampak langsung pada penurunan motivasi kerja, yang tercermin dari fluktuasi kedisiplinan, produktivitas, dan tanggung jawab pegawai yang belum stabil.

Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja masih sangat bergantung pada faktor eksternal berupa tunjangan. Akibatnya, tunjangan kinerja belum berfungsi optimal sebagai instrumen manajemen dalam pengembangan organisasi, sehingga kebijakan tersebut belum sepenuhnya mampu mengarahkan perilaku pegawai menuju pencapaian tujuan strategis instansi.



Sumber: Data Kementerian Agama Kab.Bandung, diolah penulis (2026)

Hasil pengamatan awal di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung pada tahun 2026 menunjukkan dinamika hubungan antara sistem tunjangan kinerja dan motivasi pegawai melalui beberapa indikator persentase. Data menunjukkan bahwa pemanfaatan tunjangan baru menyentuh angka 48%, yang mengindikasikan bahwa dukungan terhadap kesejahteraan dan performa kerja belum berjalan maksimal.

Sementara itu, capaian kinerja berada pada level 50%, mencerminkan bahwa dampak kebijakan ini mulai terlihat meski belum mencapai titik optimal.

Aspek persepsi keadilan menjadi sorotan karena hanya mencapai 46%, di mana rendahnya rasa keadilan dalam distribusi tunjangan ini berpotensi menghambat motivasi. Meski demikian, pengaruh tunjangan terhadap motivasi tercatat cukup kuat di angka 52%, membuktikan bahwa insentif finansial tetap menjadi penggerak utama bagi pegawai untuk lebih giat bekerja. Di sisi lain, transparansi penilaian menunjukkan angka 55%, sebuah modal positif untuk memupuk kepercayaan terhadap instansi. Indikator kesesuaian tunjangan memperoleh persentase tertinggi sebesar 60%, menandakan mayoritas pegawai merasa kompensasi yang diterima sudah selaras dengan beban tanggung jawab mereka. Terakhir, tingkat kedisiplinan pegawai yang berada di angka 49% mempertegas bahwa pemberian tunjangan belum memberikan dampak yang signifikan terhadap penguatan disiplin kerja secara menyeluruh.

Sistem Tunjangan Kinerja (Tunkin) di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung diterapkan sebagai bentuk kompensasi atas prestasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Penentuannya didasarkan pada klasifikasi jabatan, capaian kinerja, serta tingkat kehadiran dan kedisiplinan. Secara fungsional, kebijakan ini dirancang untuk memacu motivasi, mendorong produktivitas, serta mengoptimalkan kualitas pelayanan kepada publik. Namun, data saat ini menunjukkan adanya beberapa aspek krusial yang perlu dibenahi, terutama terkait persepsi keadilan dan tingkat kedisiplinan pegawai yang masih rendah.

Secara komprehensif, data tersebut merefleksikan bahwa tunjangan kinerja memberikan dampak positif terhadap motivasi, khususnya didorong oleh faktor kesesuaian (60%) dan transparansi (55%). Di sisi lain, masih terdapat tantangan nyata pada aspek keadilan, efektivitas pemanfaatan tunjangan, serta perilaku disiplin pegawai. Hal ini menegaskan bahwa meskipun sistem kompensasi sudah berjalan, diperlukan langkah-langkah strategis untuk memperbaiki rasa keadilan dan

kedisiplinan demi memaksimalkan pengaruh tunjangan terhadap performa organisasi secara menyeluruh.

Kesenjangan antara regulasi dan realitas di lapangan inilah yang menjadi landasan utama penelitian ini. Studi ini sangat mendesak untuk dilakukan guna menguji secara empiris seberapa besar pengaruh signifikan tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan muncul rekomendasi perbaikan sistem yang lebih efektif dalam memperkuat dorongan kerja dan kinerja kolektif di instansi terkait.

Penelitian Junaidi, Lusi Mirasanti (2020) dalam Tesis nya yang berjudul “Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Camat di Kota Pagar Alam” menjelaskan temuan penelitian mengindikasikan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dibuktikan oleh nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$) yang menerima hipotesis, koefisien regresi 0,943 yang menyiratkan peningkatan tunjangan diikuti oleh eskalasi motivasi, serta koefisien determinasi 59,7% yang menunjukkan kontribusi substansial tunjangan terhadap variasi motivasi. Penelitian tersebut memperkuat peran tunjangan kinerja dalam sistem remunerasi berbasis kinerja sebagai pendorong disiplin, semangat kerja, dan pencapaian target organisasi, sehingga menjadi alat strategis untuk meningkatkan motivasi pegawai di instansi pemerintahan.

Penelitian Fitri Anggria, Tri Suryatiningsih, Sari Sakarina (2025) dalam tesis nya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya Terhadap kinerja pegawai PT. Noval Perkasa” mengungkap bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan dimediasi oleh motivasi kerja yang berperan krusial sebagai jembatan, sementara gaya kepemimpinan turut memengaruhi tingkat motivasi. Penelitian ini menekankan bahwa optimalisasi kinerja pegawai bergantung tidak hanya pada magnitude tunjangan kinerja, tetapi juga faktor psikologis dan manajerial seperti motivasi, sehingga memerlukan strategi manajemen yang seimbang untuk memaksimalkan dampaknya terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian penelitian sebelumnya oleh Junaidi & Lusi Mirasanti (2020) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja sebesar 59,7%, serta Fitri Anggria, Tri Suryatiningsih, Sari Sakarina (2025) yang menyatakan tunjangan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja melainkan melalui motivasi sebagai intervening, terdapat kesenjangan (*research gap*) yang ditemukan adalah pada posisi variabel motivasi kerja pada penelitian sebelumnya sebagai variabel intervening antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, sedangkan di penelitian ini sebagai variabel dependen utama yang langsung dipengaruhi tunjangan kinerja, kesenjangan teori-empiris di mana data grafik menunjukkan persepsi keadilan rendah (46%), pemanfaatan tunjangan (48%), kedisiplinan (49%), dan pengaruh terhadap motivasi hanya 52% meskipun secara teoritis seharusnya optimal.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu, kesenjangan ini inkonsistensi hasil, model, lokasi, teori empiris, dan variabel di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung, guna menjembatani fenomena lapangan dengan kontribusi ilmiah baru. menjadikan penelitian ini penting untuk menjelaskan serta menguji ulang pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai dalam konteks yang lebih nyata.

Pembaruan pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada objek, karakteristik organisasai serta hubungan variabel. Pada penelitian ini dilakukan di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Bandung, dengan karakteristik organisasi yang berbasis religius, dan menguji hubungan variabel secara langsung.

Penelitian ini penting dilakukan karena masih terdapat kesenjangan antara teori manajemen sumber daya manusia dan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja dengan kondisi empiris yang ditemukan di lapangan. Meskipun tunjangan kinerja telah diberikan secara rutin, motivasi kerja pegawai belum tentu meningkat secara optimal karena dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti persepsi keadilan, transparansi penilaian kinerja, serta lingkungan kerja. Kondisi ini menjadi penting untuk dikaji, khususnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung sebagai instansi yang memiliki peran

strategis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk membuktikan secara empiris apakah tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai atau terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dengan memperkaya literatur bidang tunjangan kinerja dan motivasi pegawai, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi evaluasi kebijakan tunjangan kinerja yang lebih efektif, adil, dan transparan untuk memaksimalkan motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran objektif kepada pimpinan instansi mengenai efektivitas kebijakan Tunjangan Kinerja yang ada. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung dalam merumuskan kebijakan tunjangan yang lebih tepat sasaran guna meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan mengenai masalah tunjangan kinerja serta motivasi kerja dari hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **"PENGARUH TUNJANGAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANDUNG"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini diantaranya:

- 1) Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung belum mencapai tingkat optimal.
- 2) Persepsi keadilan pemberian tunjangan kinerja relatif rendah.
- 3) Optimalisasi pemanfaatan tunjangan kinerja belum maksimal.

1.3 Batasan Masalah

Mengingat luasnya ruang lingkup penelitian dan agar analisis dapat dilakukan secara lebih fokus, mendalam, serta terukur, maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Independen (X) Tunjangan Kinerja
- 2) Variabel Dependen (Y) Motivasi Kerja
- 3) Lingkup penelitian ini hanya mencakup Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.
- 4) Responden yang menjadi objek kajian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana tingkat Tunjangan Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung?
- 2) Bagaimana tingkat Motivasi Kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung?
- 3) Seberapa besar pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi Kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung?

1.5 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kondisi Tunjangan Kinerja yang diterima pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.
2. Untuk menganalisis tingkat Motivasi kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

3. Untuk mengukur besarnya kontribusi pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

1.6 Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan wawasan serta manfaat dalam mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia serta bermanfaat untuk berbagai pihak.

1.6.1 Manfaat Teoritis

- 1) Pengayaan Ilmu Pengetahuan, Memberikan bukti empiris tentang hubungan Tunjangan Kinerja dan Motivasi Kerja dalam konteks aparatur sipil negara (ASN) sektor keagamaan, yang memperkaya teori motivasi Herzberg dan Maslow di lingkungan pemerintahan daerah.
- 2) Referensi Akademik, Menjadi sumber rujukan bagi peneliti dan mahasiswa yang mempelajari manajemen SDM di instansi vertikal Kementerian Agama.
- 3) Pengembangan Model, Menyediakan kerangka analisis faktor dominan tunjangan kinerja untuk studi serupa di sektor publik.

1.6.2 Manfaat Praktis

- 1) Bagi Pimpinan Kemenag Kabupaten Bandung, Rekomendasi optimalisasi kebijakan Tunjangan Kinerja (besaran, distribusi, kriteria penilaian) untuk meningkatkan motivasi dan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
- 2) Bagi Pegawai Kemenag, Pemahaman faktor motivasi yang lebih baik, sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dalam pelayanan keagamaan, haji, dan pendidikan agama.
- 3) Bagi Masyarakat, Peningkatan kualitas layanan publik keagamaan di Kabupaten Bandung melalui pegawai yang lebih termotivasi.