

ANALISIS EFEKTIVITAS BESARNYA TUNJANGAN KINERJA SEBAGAI INSENTIF FINANSIAL DALAM MENDORONG KINERJA ASN DI KEMENTERIAN KEUANGAN

Alya Citra Pratiwi¹, Reva Alya Annisa², Ruminah Jubaidah Hasibuan³

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Email: alya.citra@ui.ac.id; reva.alya@ui.ac.id; ruminah.jubaidah@ui.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kebijakan tunjangan kinerja (tukin) di Kementerian Keuangan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Latar belakang penelitian ini berangkat dari disparitas besar tukin antar instansi pemerintah, di mana Kementerian Keuangan memperoleh tukin tertinggi di antara kementerian lain. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode normatif, didukung teori Harapan dan Ekonomi Kelembagaan Baru sebagai kerangka analisis. Hasil kajian menunjukkan bahwa pemberian tukin mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai, namun efektivitasnya sangat tergantung pada sistem manajemen kinerja dan persepsi keadilan di antara ASN. Selain itu, kebijakan ini juga menimbulkan implikasi sosial-politik terkait ketimpangan antarinstansi yang dapat mengganggu kohesi birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh agar sistem tunjangan kinerja tetap mendukung semangat reformasi birokrasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: tunjangan kinerja, kinerja pegawai, reformasi birokrasi, motivasi, teori harapan, kelembagaan

Abstract: This study aims to analyze the effectiveness of performance allowance (tunjangan kinerja or tukin) policy in the Ministry of Finance in enhancing employee performance. The research is motivated by the significant disparity in tukin across government institutions, with the Ministry of Finance receiving the highest allowance compared to other ministries. Using a descriptive qualitative approach and normative legal analysis, the study applies Expectancy Theory and New Institutional Economics as theoretical frameworks. The findings reveal that tukin can increase employee motivation and productivity; however, its effectiveness largely depends on performance management systems and perceived fairness among civil servants. Additionally, the policy presents socio-political implications due to inter-agency inequality, potentially undermining bureaucratic cohesion. A comprehensive evaluation is thus necessary to ensure that the tukin system continues to support sustainable bureaucratic reform.

Keywords: performance allowance, employee performance, bureaucratic reform, motivation, expectancy theory, institutional economics

PENDAHULUAN

Tunjangan kinerja (tukin) adalah salah satu bentuk insentif finansial yang diberikan kepada aparatur sipil negara (ASN) berdasarkan pada hasil kerja individu atau unit kerja. Sejak diluncurkannya reformasi birokrasi di Indonesia pada awal 2000-an, kebijakan ini telah menjadi alat strategis untuk mendorong pembentukan budaya kerja yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (Dwiyanto, 2011; LAN RI, 2014). Saat ini, sistem tukin telah diterapkan secara menyeluruh, baik di tingkat kementerian, lembaga negara seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), maupun di pemerintah daerah yang telah memperoleh predikat reformasi birokrasi. (Kementerian PANRB, 2023).

Di tingkat kementerian, implementasi tukin berdasarkan pada hasil evaluasi reformasi birokrasi dan kinerja organisasi yang ditentukan oleh Kementerian PANRB. Instansi pemerintah yang memperoleh nilai reformasi birokrasi yang tinggi biasanya mendapatkan alokasi tukin yang lebih besar. Berdasarkan data dari Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2024, tunjangan kinerja tertinggi untuk ASN diberikan kepada pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Ditjen Pajak) di Kementerian Keuangan, yaitu mencapai Rp.117.375.000 per bulan untuk pejabat eselon I (kelas jabatan 27). Sebagai perbandingan, di Kementerian Agama, tukin tertinggi hanya sekitar Rp 29 juta per bulan. (BBC News Indonesia, 2023). Perbedaan yang cukup mencolok ini menunjukkan adanya penekanan pada peran strategis dan kontribusi fiskal dari instansi terkait.

Kementerian Keuangan adalah institusi dengan komitmen yang sangat kuat terhadap reformasi di bidang birokrasi. Dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

(LAKIP) Kementerian Keuangan Tahun 2023, disebutkan bahwa Kemenkeu berhasil mempertahankan nilai indeks Reformasi Birokrasi sebesar 91,26 (kategori A) serta indeks Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebesar 91,84 (kategori A). Keberhasilan ini diperoleh melalui berbagai upaya, seperti digitalisasi dalam proses kerja, penguatan sistem merit, pengawasan internal yang berbasis pada risiko, dan penerapan manajemen kinerja yang terintegrasi dengan pemberian tunjangan.

Tunjangan kinerja di Kementerian keuangan tidak hanya berperan sebagai kompensasi finansial, melainkan juga sebagai pendorong kinerja pegawai untuk mencapai target organisasi. Namun demikian, masih terdapat pertanyaan krusial mengenai efektivitas dari pemberian tunjangan tersebut: apakah benar-benar mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja ASN. Apakah sistem tunjangan telah sejalan dengan prinsip reward and punishment yang objektif, atau justru menjadi rutinitas administratif yang tidak berdampak signifikan. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penting dilakukan kajian empiris mengenai efektivitas kebijakan tunjangan kinerja, khususnya di lingkungan Kementerian Keuangan. Dengan meninjau dari sudut pandang motivasi individu berdasarkan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dan efisiensi kelembagaan melalui Teori Ekonomi Kelembagaan Baru (*New Institutional Economics*), penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran tunjangan dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

LANDASAN TEORI

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1994 menjelaskan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja tidak hanya bergantung pada insentif atau dorongan eksternal semata, melainkan pada keyakinan bahwa usaha yang ia lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan hasil sesuai harapan. Seseorang akan terdorong untuk bertindak secara optimal jika percaya bahwa kerja kerasnya akan membuahkan capaian yang dihargai atau dihormati oleh organisasi, baik dalam bentuk materi maupun pengakuan *non-finansial*. Teori ini menekankan pentingnya keterkaitan yang jelas antara usaha, kinerja, dan hasil, agar organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya melalui sistem manajemen kinerja yang transparan dan akuntabilitas.

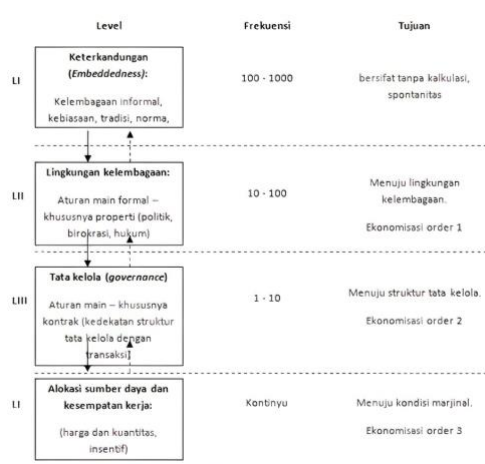


Gambar 1. Teori Harapan
Sumber: Victor H. Vroom, 1994

Pada gambar 1. tersebut menjelaskan secara mendasar bahwa motivasi seseorang berkaitan dengan ketiga komponen utama yang meliputi Harapan (*Expectancy*), dimana adanya keyakinan bahwa upaya seseorang akan menghasilkan pada pencapaian kinerja yang diinginkan. Instrumen (*Instrument*), keyakinan bahwa hasil kinerja yang baik akan

mendapatkan penghargaan. Valensi (*Valence*), nilai-nilai atau kebutuhan seseorang akan meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai hasil tertentu.

Teori Ekonomi Kelembagaan Baru (*New Institutional Economics*) muncul sebagai respon terhadap kelemahan teori Ekonomi Neoklasik (NCE) dalam menjelaskan dinamika ekonomi yang nyata, terutama dalam aspek kelembagaan, biaya transaksi, dan ketidaksempurnaan informasi. Dalam konteks NIE, informasi tidak tersedia secara sempurna dan simetris, yang menghasilkan menciptakan *asymmetric information* seperti biaya transaksi, biaya pencarian informasi, proses negosiasi, dan pengawasan kontrak. Ketidaksempurnaan informasi yang lebih tinggi berujung pada meningkatnya biaya transaksi yang harus ditanggung oleh pelaku ekonomi. Oleh karena itu, NIE menekankan esensi dari usaha untuk mengurangi biaya transaksi dengan membentuk lembaga yang efektif. Teori ini menjadi penting karena pertama, menawarkan penyempurnaan terhadap NCE; kedua, menolak dominasi pasar bebas tanpa mempertimbangkan peran institusi yang diperjuangkan oleh pendekatan tradisional; dan ketiga, menyelaraskan teori ekonomi dengan dinamika perubahan institusional dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Furubotn & Richter, 1993; Harris et al., 1995).



Gambar 2. Teori Ekonomi Kelembagaan
Sumber: Williamson, 2000

Dapat disimpulkan dari gambar 2. tersebut, bahwa dalam konteks organisasi publik di Indonesia, penerapan model Williamson yang mencakup empat level memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika dalam pengelolaan kebijakan. Pertama, ada tantangan besar yang berasal dari ketidaksesuaian antara aturan formal dan informal. Pemikiran primordialisme, hubungan patron-klien, serta praktik tradisional lainnya yang menciptakan mindset tertentu yang mendorong tingginya biaya transaksi dan menghambat efektivitas birokrasi. Kedua, hak kepemilikan kewenangan dalam birokrasi belum sepenuhnya optimal, khususnya dalam peralihan dari paradigma sentralisasi ke desentralisasi. Hal ini mengakibatkan ketidakjelasan dalam fungsi dan tanggung jawab yang berdampak pada kinerja organisasi publik. Ketiga, perilaku yang terbatas dan oportunis di kalangan birokrat memperparah keadaan dengan menimbulkan ketidakjelasan dalam hubungan kontraktual, yang selanjutnya meningkatkan biaya transaksi ekonomi. Keempat, kompleksitas isu yang dihadapi, termasuk ketidakjelasan dalam aturan kepemilikan dan tata kelola, menciptakan ketidakpastian dalam struktur insentif dan hubungan antara prinsipal dan agen. Sebagai hasilnya, penerapan gagasan ekonomi kelembagaan baru menjadi penting untuk memahami kompleksitas dalam pengelolaan kebijakan organisasi publik yang berkelanjutan. Konsep ini tidak hanya berperan

sebagai kerangka analisis, tetapi juga sebagai pedoman sistematis dalam mengembangkan aturan yang berkaitan dengan kewenangan, organisasi, sumber daya manusia, dan prosedur administrasi, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan organisasi publik di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode hukum normatif, yaitu pendekatan yang menitikberatkan pada analisis terhadap norma-norma hukum tertulis yang mengatur kebijakan tunjangan kinerja aparatur sipil negara, dengan fokus khusus pada implementasinya di Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Kajian ini akan menelaah berbagai regulasi tentang tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, serta regulasi lain yang relevan dalam kerangka reformasi birokrasi nasional. Model penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana kebijakan tunjangan kinerja tersebut dirumuskan, diterapkan, dan berdampak terhadap kinerja birokrasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi keterkaitan antara norma hukum dan realitas implementasi kebijakan di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dasar Hukum Kebijakan Tunjangan Kinerja di Kementerian Keuangan

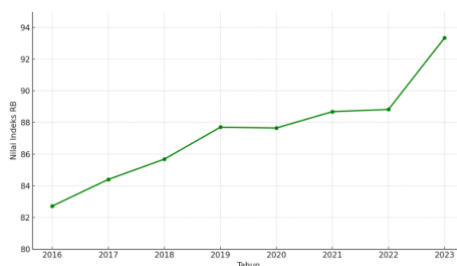
Pada tahun 2025, pemerintah Indonesia melalui Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 dan Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2024 menetapkan besaran gaji pokok dan tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Kebijakan ini merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan aparatur sipil negara sebagai penggerak utama pelaksanaan tugas birokrasi dalam mendukung pembangunan nasional. Pengupahan di Kemenkeu merefleksikan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil dan profesionalisme. Dengan menerapkan skema remunerasi berbasis kinerja, Kemenkeu mendorong setiap pegawai untuk meningkatkan produktivitas, disiplin, dan akuntabilitas dalam menjalankan tugas pengelolaan keuangan negara yang kompleks dan strategis. Insentif finansial ini tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas dedikasi kerja, tetapi juga sebagai strategi penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi pembangunan ekonomi nasional. Peraturan Presiden No. 27 Tahun 2015 menetapkan bahwa tunjangan tertinggi ASN berada di Ditjen Pajak Kemenkeu dengan angka mencapai Rp117 juta, sedangkan di kementerian lain seperti Kementerian Agama tunjangan tertinggi hanya sekitar Rp29 juta. (BBC News Indonesia. 2023). Melalui sistem tunjangan kinerja yang terukur dan transparan, Kemenkeu menunjukkan komitmen serius terhadap reformasi birokrasi yang mengedepankan meritokrasi dan tata kelola yang profesional. Besaran tunjangan yang tinggi di Kemenkeu merupakan sebuah *prestise* atau daya tarik finansial semata, dan juga simbol transformasi birokrasi yang mengedepankan profesionalisme, akuntabilitas, dan inovasi. Model pengupahan seperti ini mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengelolaan keuangan negara yang lebih efisien serta transparan. (Abdurohman, I. 2025).

Golongan / Jabatan	Gaji Pokok (Rp)	Tunjangan Kinerja (Rp)
Pejabat Struktural		
Eselon I	–	81.940.000 – 117.375.000
Eselon II	–	56.780.000 – 81.940.000
Eselon III	–	37.219.800 – 46.578.000
Eselon IV	–	22.935.726 – 28.757.200
Jabatan Khusus		
Pranata Komputer Utama	–	42.585.000
Pemeriksa Pajak Madya	–	34.172.125
Penilai PBB Madya	–	28.914.875
Account Representative (I-V)	–	12.316.500 – 14.684.812

Gambar 3. Tunjangan dalam Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014
 Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Keuangan, 2024.

Penetapan struktur tunjangan kinerja yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014, yang hingga kini masih menjadi rujukan dalam pengelolaan remunerasi di lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam hal ini, menggambarkan besaran tunjangan kinerja bagi berbagai jenjang jabatan struktural dari Eselon I hingga IV dan juga bagi beberapa jabatan fungsional tertentu. Hal ini, merefleksikan bagaimana sistem insentif dirancang untuk menyesuaikan dengan tanggung jawab dan kompleksitas masing-masing jabatan. Melalui sistem tunjangan yang bersifat variatif dan berbasis capaian kinerja, pemerintah akan terus meningkatkan kualitas birokrasi yang berkelanjutan.

Melalui skema tunjangan kinerja yang disesuaikan dengan capaian *output* dan *outcome* unit kerja, pemerintah sedang membangun sistem insentif birokrasi yang *merit-based*, sebuah prinsip utama dalam reformasi birokrasi yang ingin menghapus praktik-praktik birokrasi tradisional yang bersifat administratif, prosedural, dan minim orientasi hasil. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana reformasi ini berdampak adalah melalui Indeks Reformasi Birokrasi (IRB). Di sinilah IRB menjadi instrumen penting, karena tidak hanya menilai aspek kinerja, tetapi juga konsistensi perubahan dalam area penting yang saling terkait. Jika nilai IRB suatu instansi meningkat secara signifikan dan konsisten dari tahun ke tahun, maka hal tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berjalan tidak hanya di atas kertas, melainkan menyentuh aspek substantif.



Gambar 4. Perkembangan Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan RI dari tahun 2016 hingga 2023.

Sumber: Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023).

Grafik Indeks Reformasi Birokrasi (RB) Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2016–2023 menunjukkan peningkatan kinerja birokrasi yang konsisten dan progresif. Pada tahun 2016, indeks RB berada di angka 82,72, kemudian meningkat menjadi 84,4 pada tahun 2017, dan terus naik setiap tahun hingga mencapai angka tertinggi sebesar 93,34 pada tahun

2023. Komitmen Kemenkeu dalam reformasi birokrasi telah mendapatkan pengakuan melalui hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PANRB, menjadikannya instansi terbaik di antara seluruh kementerian/lembaga.

Evaluasi kinerja lembaga pemerintah merupakan instrumen penting dalam memastikan akuntabilitas dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi negara. Salah satu ukuran utama dalam menilai keberhasilan kinerja tersebut adalah Nilai Kinerja Organisasi (NKO), yang dirancang untuk merepresentasikan sejauh mana suatu lembaga berhasil mencapai target-target strategisnya.



Gambar 5. NKO Kementerian Keuangan Tahun 2014-2024

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Keuangan, 2024

NKO bukan sekadar angka administratif, melainkan cerminan langsung dari seberapa efektif kementerian ini dalam mendukung kebijakan fiskal nasional dan stabilitas ekonomi makro. Pada tahun 2024, NKO Kemenkeu tercatat sebesar 108,40, menunjukkan bahwa secara umum capaian organisasi berada di atas rata-rata, namun belum mencapai nilai maksimum. Dari 33 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan, sebanyak 31 berhasil diraih dengan status hijau, menandakan keberhasilan di sebagian besar area kerja. Meski demikian, dua IKU yang hanya mencapai status kuning yakni Indeks Makro Ekonomi dan Indeks Capaian Kesenambungan Fiskal menjadi faktor penekan terhadap nilai total NKO. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun mayoritas target telah tercapai, keberhasilan secara menyeluruh tetap sangat dipengaruhi oleh capaian pada indikator-indikator kunci yang memiliki bobot besar. Sistem evaluasi yang digunakan, sebagaimana diatur dalam KMK 300/2022, menetapkan perbandingan antara target dan realisasi serta membatasi capaian maksimal pada angka 120.

Kementerian Keuangan, sebagai institusi strategis dalam pengelolaan fiskal negara, menetapkan sejumlah indikator target kinerja yang tertuang dalam dokumen seperti Perjanjian Kinerja, Rencana Strategis (Renstra), dan Rencana Kerja (Renja). Target-target ini berfungsi sebagai tolok ukur pencapaian dan menjadi dasar evaluasi terhadap realisasi kinerja tahunan. Selain itu, meskipun tidak selalu dicantumkan secara eksplisit, standar nasional juga dapat berperan sebagai benchmark dalam membandingkan pencapaian antarinstansi atau antarwaktu.

Tahun	Perjanjian Kinerja	Target			Realisasi
		Renstra Kementerian Keuangan	Renja Kementerian Keuangan	Standar Nasional	
2024	86	84	84	-	93,45
2023	87,19	83	83	-	90,28
2022	86,32	82	82	-	90,27
2021	86,12	81	-	-	91,43
2020	85	80	-	-	96,55

Gambar 6. Perbandingan Target dan Realisasi Kinerja dalam 5 Tahun Terakhir

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Keuangan, 2024

Menganalisis data dari tahun ke tahun, fluktuasi dalam target dan realisasi. Pada tahun 2020, realisasi mencapai puncaknya di 96,55, melampaui target yang ditetapkan. Namun, di tahun-tahun berikutnya, meskipun target berfluktuasi naik dan turun, realisasi menunjukkan pola yang bervariasi, dengan tahun 2021 dan 2022 menunjukkan realisasi yang relatif konsisten di sekitar 90, dan kemudian sedikit meningkat kembali di tahun 2024. Adanya data ini menggambarkan usaha berkelanjutan dari Kementerian Keuangan dalam meningkatkan standar kinerja dan realisasi capaian. Fluktuasi capaian ini menggambarkan dinamika dalam proses perubahan birokrasi yang kompleks, jika capaian kinerja tinggi hanya menjadi alat untuk memperoleh insentif, maka semangat reformasi menjadi dangkal. Namun jika capaian itu adalah hasil dari budaya kerja yang terus diperbaiki, dari sistem manajemen kinerja yang objektif, dan dari struktur kelembagaan yang adaptif, maka reformasi birokrasi benar-benar tengah bergerak ke arah yang seharusnya. Kementerian Keuangan dapat menjadi model jika mampu menunjukkan bahwa reformasi birokrasi bukan sekadar proyek kebijakan, tetapi komitmen jangka panjang untuk membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, profesional, dan berdampak nyata bagi publik.

Implikasi Sosial-Politik Kebijakan Tunjangan Kinerja Kementerian Keuangan

Dinamika kebijakan penggajian aparatur sipil negara di Indonesia, khususnya di Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Peningkatan tunjangan kinerja hingga 300% yang diterapkan terhadap pejabat dan pegawai Kemenkeu mengindikasikan adanya paradigma kebijakan yang mencoba menyeimbangkan antara pemberian insentif finansial yang besar dengan tuntutan terhadap profesionalisme, integritas, serta performa kerja ASN. Adanya lonjakan tunjangan bertujuan untuk menciptakan stabilitas sosial ekonomi di kalangan ASN agar mereka tidak terdorong melakukan praktik korupsi. (Simanjuntak, S. D. A, 2024). Dalam kerangka teoritis, pendekatan ini dapat ditinjau dari teori ekonomi kelembagaan baru yang menyatakan bahwa pemberian insentif yang memadai akan memperkuat tata kelola yang bersih dan efektif, karena individu yang merasa dihargai secara ekonomi akan lebih terdorong untuk mematuhi norma-norma organisasi dan hukum yang berlaku.

Kebijakan ini tidak lepas dari kontroversi dan implikasi struktural yang lebih kompleks. Kebijakan ini menunjukkan adanya segmentasi prioritas dalam strategi reformasi birokrasi, lembaga yang memiliki akses langsung terhadap penerimaan negara seperti Ditjen Pajak diberikan kompensasi lebih besar, yang pada gilirannya dapat menciptakan efek psikologis dan institusional negatif bagi lembaga lain yang tidak mendapatkan perlakuan serupa. (Simanjuntak, S. D. A. 2024). Peningkatan tunjangan secara signifikan di satu kementerian, tanpa kajian dampak lintas sektor yang menyeluruh, dapat menciptakan resistensi sosial dan politik serta persepsi publik yang negatif terhadap pemerintah. Ketimpangan ini menciptakan kasta dalam birokrasi, karena tingginya penghasilan *non* gaji yang diperoleh ASN di Kemenkeu. Seorang ASN seharusnya bekerja berdasarkan panggilan tugas sebagai abdi negara, bukan karena insentif eksklusif yang justru membuka celah bagi penyalahgunaan kewenangan dan gaya hidup berlebihan.

Sistem tunjangan cenderung menjerumuskan birokrasi pada stagnasi kinerja dan memunculkan budaya kerja yang malas berinovasi. (BBC News Indonesia. 2023). Masalah ini tidak hanya soal ketidakadilan fiskal antarkementerian, tetapi lebih dalam lagi mencerminkan kegagalan dalam menerjemahkan semangat meritokrasi dalam birokrasi Indonesia. Ketika ASN di kementerian tertentu mendapatkan tunjangan berlipat ganda dibandingkan rekan sejawat di kementerian lain tanpa kejelasan tolok ukur yang dapat dipertanggungjawabkan, maka muncul persepsi eksklusivitas dan diskriminasi. Dalam jangka panjang, situasi ini bisa melemahkan

institusi-institusi lain yang tidak memiliki *privilege* serupa dan menciptakan fraksi internal dalam tubuh ASN sebagai satu kesatuan sistem.

SIMPULAN

Kebijakan peningkatan tunjangan kinerja di Kementerian Keuangan merupakan bagian dari strategi reformasi birokrasi yang menekankan meritokrasi, profesionalisme, dan akuntabilitas. Dengan skema remunerasi yang terukur dan berdasarkan kinerja, pemerintah berhasil meningkatkan produktivitas serta kualitas pelayanan publik. Parameter seperti Indeks Reformasi Birokrasi (IRB), Nilai Kinerja Organisasi (NKO), serta pencapaian target kinerja menunjukkan adanya kemajuan yang baik dalam pelaksanaan reformasi. Hal ini menunjukkan bahwa insentif finansial dapat berfungsi secara efektif tidak hanya sebagai penghargaan, tetapi juga sebagai pemicu kultur kerja yang efisien dan berorientasi hasil. Meski demikian, kebijakan ini juga tidak terlepas dari tantangan serius, terutama terkait dengan disparitas tunjangan di berbagai kementerian yang dapat menimbulkan rasa ketidakadilan, resistensi sosial-politik, serta fragmentasi di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Ketidakseimbangan ini menciptakan persepsi eksklusivitas dan tingkatan dalam birokrasi yang bertentangan dengan prinsip kesetaraan dalam pelayanan publik. Selain itu, dominasi insentif finansial dapat berisiko memudahkan nilai pengabdian sebagai ASN dan menciptakan kultur kerja yang pragmatis dan kurang inovatif. Jika pengelolaan tidak dilakukan dengan baik, hal ini dapat melemahkan institusi lain dan menimbulkan ketidaksetaraan struktural di dalam birokrasi nasional.

Pemerintah perlu mempertimbangkan kembali dan menyusun struktur tunjangan dengan lebih adil di seluruh kementerian agar prinsip keadilan dan kohesi antar lembaga tetap terpelihara. Peningkatan sistem evaluasi kinerja yang berbasis indikator yang objektif dan transparan juga penting untuk memastikan bahwa insentif diberikan sesuai dengan kontribusi yang nyata. Di samping itu, kebijakan peningkatan tunjangan secara drastis perlu dibarengi dengan kerangka akuntabilitas yang ketat, transparansi indikator kinerja, dan evaluasi menyeluruh yang berbasis hasil. Tanpa mekanisme pengawasan yang kuat dan indikator evaluasi yang objektif, peningkatan insentif finansial dapat menjadi kebijakan yang tidak produktif dan bahkan kontra produktif, karena tidak menjamin peningkatan integritas atau kinerja birokrasi jika tidak disertai dengan reformasi budaya kerja dan sistem kontrol internal yang efektif. Dengan ini, pengawasan yang ketat terhadap dampak sosial dari kebijakan ini sangat dibutuhkan, serta edukasi mengenai nilai integritas dan pengabdian di kalangan ASN. Reformasi birokrasi harus menjadi upaya yang berkelanjutan, tidak hanya bergantung pada insentif, tetapi juga pada pembangunan budaya kerja yang bersih, adaptif, serta berorientasi pada pelayanan publik yang profesional dan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohman, I. (2025). Besaran gaji PNS Kemenkeu 2025 dan tunjangan kinerja?. *Tirto.ID*.
BBC News Indonesia. (2023). Tunjangan Ditjen Pajak Rp117 juta, bagaimana bisa berbeda jauh antar kementerian?
BBC News Indonesia. (2023). Tunjangan kinerja ASN di Kemenkeu disebut 'tidak masuk akal', pengamat desak pemerintah rombak kebijakan tunjangan.
BINUS University. (2021). Expectancy theory of motivation. *BINUS University Accounting Department*.
Diani, R. (2015). Pengembangan Perangkat Pembelajaran Fisika Berbasis Pendidikan Karakter Dengan Model Problem Basen Instruction. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Fisika Al-Biruni*, 231-241.

- Dwiyanto, A. (2011). Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif. *Gadjah Mada University Press*.
- Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. (2012). Mengenal lebih dekat teori ekonomi kelembagaan baru (New Institutional Economic). *EBNEWS*, (12).
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Laporan kinerja Kementerian Keuangan tahun 2024. <https://www.kemenkeu.go.id/>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023. <https://www.kemenkeu.go.id>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). *Perjalanan reformasi birokrasi*. <https://www.kemenkeu.go.id>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 156 Tahun 2024 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Prawirosentono, Suyudi. (1999). Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Simanjuntak, S. D. A. (2024). Tukin PNS Kemenkeu melonjak 300%, ini perbandingan dengan lembaga lain. *Bisnis.com*.