

**SKRIPSI**



**PENGARUH TUNJANGAN KINERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
BADAN KEAMANAN LAUT RI**

Disusun oleh:

Nama : CECILLIA DYAH AFSARI  
NPM : 1833030226  
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK  
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA APARATUR

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2022**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**PENGARUH TUNJANGAN KINERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
BADAN KEAMANAN LAUT RI**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar**

**Sarjana Terapan**

**Oleh:**

**Nama : CECILLIA DYAH AFSARI  
NPM : 1833030226  
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK  
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA APARATUR**

**SKRIPSI**

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2022**

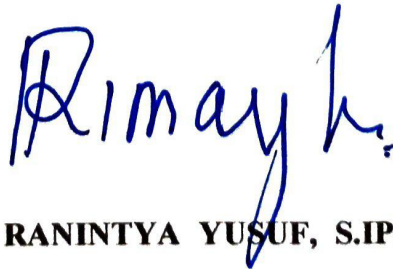
**POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

NAMA : Cecillia Dyah Afsari  
NPM : 1833030226  
JURUSAN : Administrasi Publik  
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
JUDUL SKRIPSI : Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja  
Pegawai Pada Badan Keamanan Laut Republik  
Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pada 16 November 2022

Pembimbing



**RIMA RANINTYA YUSUF, S.IP., M.PA.**

## LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Sarjana Terapan  
Politeknik STIA LAN Jakarta pada tanggal November 2022.



Ketua merangkap anggota,

**Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.**

Sekretaris merangkap anggota,

**Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A.**

Anggota,

**Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.P.A.**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Cecillia Dyah Afsari  
NPM : 1833030226  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat dengan judul Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keamanan Laut Republik Indonesia merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 16 November 2022

Penulis,



**Cecillia Dyah Afsari**

**1833030226**

## KATA PENGANTAR

Segala hormat, kemuliaan dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas semua anugerah-Nya, atas skripsi dengan judul “Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keamanan Laut Republik Indonesia” yang telah selesai melalui proses yang luar biasa, juga seturut dengan kehendak Tuhan.

Skripsi yang ditulis ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Terapan Administrasi (S.Tr.AS) pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Sarjana Terapan Ilmu Administrasi Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.

Dalam penelitian ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari skripsi ini, sehingga dalam proses penulisan skripsi banyak pihak yang ikut serta membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, tanpa bantuan dan dukungan serta bimbingan dari berbagai pihak skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini, penulis secara khusus menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan berkat dan mukjizat-Nya sepanjang kehidupan penulis, terlebih khusus dalam proses pembuatan skripsi.
2. *My beloved husband and my children whom I love*, atas kesetiaan, pengorbanan dan kesabarannya yang luar biasa kepada penulis. *I love you so much.*

Orangtua, papa Gurmen Kusumo Simbolon dan almarhumah mama Sumi Handini br Sinaga yang dari saya kecil selalu memberikan *support* dalam pendidikan yang membuat saya dapat melewati segala rintangan dan hambatan dalam meraih ilmu. *Thank you so much for everything and I Promise! I will make you proud of me.*

Mertua, almarhum Amang Sahat M. Tua Marbun dan Inang Rima br Siahaan yang telah memberikan izin untuk saya dapat meraih pendidikan yang lebih tinggi. Terima kasih atas segala kebaikan dan kesabaran amang dan inang karena sudah direpotkan dalam menjaga cucu-cucunya. *My family*, seluruh pomparan Op. Richard dan Op.Shelma yang telah mendukung penulis untuk meraih gelar sarjana.

3. Yang terhormat Prof. Dr. Nurliah Nurdin., S. Sos., MA. Selaku Ketua Politeknik STIA LAN Jakarta beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas kepada saya untuk menempuh dan menyelesaikan studi di Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Yang kami hormati Bapak Budi Fernando Tumanggor S.S., M.B.A. selaku Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN.
5. Yang kami hormati Ibu Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.P.A. selaku dosen pembimbing, yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, pikiran, untuk memberikan perhatian, arahan dan membimbing serta dorongan baik itu berupa motivasi, semangat, ilmu, *sharing knowledge* dengan kesungguhan hati.
6. Yang kami hormati Bapak dan Ibu dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu dan senantiasa membimbing penulis sampai ditahap ini.
7. Yang kami hormati seluruh pegawai Badan Keamanan Laut RI yang menjadi responden pada penelitian ini sehingga dapat membantu kelancaran penulis dalam menyusun skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan, Laila, Pram, Mba Tini, Mba Rose, Mba Rany, Pak Asep, dan seluruh rekan-rekan Mahasiswa Politeknik STIA-LAN Jakarta yang saling membantu dalam penyusunan skripsi ini dan selalu berbagi cerita maupun keluh kesah dalam menyusun skripsi.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis sangat menyadari dalam pembuatan skripsi ini masih banyak kekurangan karena terbatasnya pengalaman yang dimiliki penulis. Maka, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat menjadi bahan masukan bagi mahasiswa dalam menyusun skripsi.

Jakarta, 16 November 2022

Peneliti



Cecilia Dyah Afsari

1833030226



## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan hasil pemikiran penulis tentang hubungan tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dilingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional, yaitu dengan melihat sejauh mana pengaruh antar variabel penelitian yang berkaitan berdasarkan pada koefisien korelasi. Variabel penelitian ini yaitu tunjangan kinerja (X) dan kinerja pegawai (Y). Data primer yang digunakan berupa kuesioner pernyataan yang dibagikan langsung melalui *Google Form* kepada pegawai untuk diisi sendiri. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Keamanan Laut Republik Indonesia yang berjumlah 955 orang pegawai. Sampel diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin dengan hasil sampel sebanyak 91 responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan dan dokumen dari Kantor Badan Keamanan Laut Republik Indonesia. Teknik Analisis data terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana dan uji hipotesis, untuk pengujian hipotesis menggunakan uji-t dengan program aplikasi SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keamanan Laut Republik Indonesia dengan hasil uji-t nilai probabilitas sebesar  $0.000 < 0,05$ , yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia

**Kata Kunci:** Tunjangan Kinerja, Kinerja

## **ABSTRACT**

*This research is the result of the author's thoughts about the relationship between performance allowances and employee performance. The purpose of this study was to determine how much influence the performance allowance has on the performance of employees within the Indonesia Coast Guard. The author utilized a quantitative method with a correlational approach, examining the correlation coefficient to determine the strength of the relationship between connected research variables. The research's variables are Performance Allowance (X) and Employee Performance (Y). The primary source of data is a statement questionnaire that is distributed to employees directly coupled with a Google Form that they are expected to complete independently. The Indonesia Coast Guard's 955 employees made up the entire study's population. The sample was created by applying the Slovin formula to a sample of 91 respondents. Meanwhile, secondary data were obtained from literature studies and the document Office of the Indonesia Coast Guard. The data analysis technique consists of validity test, reliability test, simple linear regression and hypothesis testing, for hypothesis testing using t-test with SPSS version 24 application program. The result showed that the test result t probability value of  $0.000 < 0.05$ , which means  $H_0$  rejected and  $H_a$  accepted. Therefore, the performance allowances significantly influence the performance of employees in the Indonesian Coast Guard.*

**Keywords:** *Performance Allowance, Performance*

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KERANGKA TEORI</b> .....	<b>11</b>
A. Tunjangan Kinerja.....	11
B. Kinerja.....	16
C. Penelitian Terdahulu .....	20
D. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya .....	26
E. Model Penelitian .....	29
F. Hipotesis Penelitian .....	30

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>31</b>
A. Metode Penelitian .....	31
B. Populasi dan Sampel.....	31
C. Teknik Pengumpulan Data.....	34
D. Instrumen Penelitian .....	35
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	37
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
A. Gambaran Umum Badan Keamanan Laut RI.....	40
B. Penyajian Data .....	45
C. Pembahasan .....	64
D. Sintesis Pemecahan Masalah .....	75
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>80</b>
A. Kesimpulan .....	80
B. Saran.....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>83</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Perbandingan Indikator Kinerja Bakamla RI Tahun 2017 s.d. 2021 .....	4
Tabel 1.2 Perkembangan Penerapan Akuntabilitas Kinerja Bakamla RI.....	5
Tabel 1.3 Tunjangan Kinerja Pegawai Bakamla RI.....	6
Tabel 1.4 Daftar Potongan Tunjangan Kinerja.....	7
Tabel 2.1 Referensi Tulisan Ilmiah .....	21
Tabel 2.2 Daftar Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	27
Tabel 3.1 Rekapitulasi Personel Bakamla RI Tahun 2021 Berdasarkan Wilayah Kerja .....	33
Tabel 3.2 Instrumen Penelitian.....	36
Tabel 3.3 Skor Untuk Jawaban Skala Likert.....	36
Tabel 4.1 Rekapitulasi Personel Bakamla RI Berdasarkan Instansi Asal ..	44
Tabel 4.2 Rincian Potensi SDM Bakamla RI Berdasarkan Pendidikan .....	45
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	46
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	47
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	48
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan PNS .....	49
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	50
Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Responden pada Indikator Sistem Merit .....	52
Tabel 4.10 Deskripsi Jawaban Responden pada Indikator Adil.....	53
Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Responden pada Indikator Layak.....	54
Tabel 4.12 Deskripsi Jawaban Responden pada Indikator Kompetitif .....	55
Tabel 4.13 Deskripsi Jawaban Responden pada Indikator Transparan .....	56
Tabel 4.14 Deskripsi Jawaban Responden pada Indikator Kualitas Pekerjaan...	58
Tabel 4.15 Deskripsi Jawaban Responden pada Indikator Kuantitas Pekerjaan.	59
Tabel 4.16 Deskripsi Jawaban Responden pada Katepatan Waktu.....	61

Tabel 4.17 Deskripsi Jawaban Responden pada Efektivitas .....	62
Tabel 4.18 Deskripsi Jawaban Responden pada Kemandirian.....	62
Tabel 4.19 Deskripsi Jawaban Responden pada Komitmen Kerja.....	63
Tabel 4.20 Uji Validitas Kuesioner Penelitian Variabel Tunjangan Kinerja.....	64
Tabel 4.21 Uji Validitas Kuesioner Penelitian Variabel Kinerja Pegawai.....	65
Tabel 4.22 Uji Validitas Variabel Tunjangan Kinerja dengan SPSS.....	66
Tabel 4.23 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai dengan SPSS.....	67
Tabel 4.24 Tabel Nilai Koefisien (r) untuk $df = 91$ .....	68
Tabel 4.25 Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian.....	69
Tabel 4.26 Uji Reliabilitas Tunjangan Kinerja dengan SPSS.....	69
Tabel 4.27 Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai dengan SPSS.....	69
Tabel 4.28 Interpretasi Koefisien Koreksi.....	70
Tabel 4.29 Uji Koefisien Korelasi.....	71
Tabel 4.30 Uji Koefisien Determinasi ( <i>Model Summary</i> ).....	72
Tabel 4.31 <i>Coefficients Model</i> .....	74

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Daftar Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bakamla RI.....	43
Gambar 4.2 Diagram Pie Potensi SDM Bakamla RI Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	45
Gambar 4.3 Daerah Penolakan dan Penerimaan Hipotesis.....	73

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	89
Lampiran 2 <i>Descriptive Statistics</i> .....	94
Lampiran 3 <i>Reliability Statistics</i> .....	95
Lampiran 4 <i>Anova</i> .....	99
Lampiran 5 <i>Descriptives Variable X and Y</i> .....	100
Lampiran 6 <i>Model Summary and Parameter Estimates</i> .....	102
Lampiran 7 <i>Curvefit for Kinerja Pegawai</i> .....	103
Lampiran 8 Hasil Pengolahan Data Responden .....	104
Lampiran 9 Distribusi Nilai $t_{tabel}$ .....	109
Lampiran 10 Distribusi Nilai $r_{tabel}$ Signifikansi 5% dan 1% .....	110
Lampiran 11 Distribusi Nilai Tabel Durbin Watson .....	111
Lampiran 12 Distribusi Nilai Tabel F.....	112

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Suatu organisasi di dalam kementerian/lembaga pemerintahan dituntut agar dapat memperbaiki tugas dan fungsinya sebagai lembaga publik untuk dapat memberikan yang terbaik dalam pelayanan masyarakat. Perbaikan itu melahirkan suatu perubahan internal birokrasi untuk mewujudkan dan menerapkan prinsip *Good Governance* di mana pemerintahan menjadi akuntabel, berpotensi, kejujuran dan kepastian hukum. Atas dasar penerapan tersebut kementerian/lembaga pemerintah melakukan beberapa perubahan dalam sistem pemerintahan dan sumber daya manusia aparatur negara. Saat ini Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk memiliki produktivitas tinggi yang dapat mengembangkan potensinya dan dapat memberikan kontribusi pada unit kerja di lingkungan instansinya masing-masing. ASN juga diharapkan dapat mendukung pemerintah agar transparan, demokratis, berasaskan keadilan, efektif dan efisien.

Pembangunan Nasional memiliki modal dasar Sumber Daya Manusia (SDM), agar dapat meningkatkan mutu aparatur pemerintah, kinerja ASN harus ditingkatkan dan diarahkan agar dapat mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Syarat utama untuk meningkatkan mutu SDM adalah dengan melakukan pengembangan, keterampilan, motivasi, dan manajemen pengorganisasian SDM.

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa keberhasilan kinerja pegawai bisa dilihat dari hasil kerja yang diukur secara kuantitas ataupun kualitasnya berdasarkan atas tanggung jawab masing-masing pegawai tersebut. Rothwell (2000) sendiri menjabarkan beberapa hal yang dipengaruhi oleh kinerja pegawai diantaranya ialah, dokumen dan informasi, sumber daya (manusia, uang, sarana prasarana, metode, dan

mesin), alat kerja dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, kompensasi (insentif/imbalan), *knowledge and skill* (keahlian dan pengetahuan), kemampuan, serta motivasi.

Daft (2010) dalam bukunya yakni Era Baru Manajemen, menjelaskan bahwa *performance* (kinerja) merupakan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara efektifitas dan produktifitas agar mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dalam hal ini, sumber daya tersebut yakni sumber daya manusia, harta, kapabilitas, aktivitas utama organisasi, aset perusahaan, data dan informasi, serta pengetahuan dan kemampuan yang dikelola oleh perusahaan.

Para pakar menyatakan bahwa komitmen dan kinerja yang menurun dari pengelola negara dapat menyebabkan keterpurukan perekonomian di Indonesia. Agar terwujudnya komitmen dan kinerja pegawai diperlukannya keterampilan yang bagus dan motivasi yang bergairah dari tiap individu, diharapkan kedepannya pegawai tersebut mempunyai keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati. Salah satu yang menyebabkan kinerja dan komitmen rendah dari pegawai negeri karena gaji yang diterima setiap bulan masih terlalu rendah dan sudah tidak sesuai lagi dengan Indeks Biaya Hidup (IBH), hal ini terindikasi sebagai salah satu penyebab yang sampai saat ini Pegawai Negeri Sipil belum tercapai kesejahteraan secara layak dan merata.

Berbagai keluhan yang menjadi pembicaraan di kalangan Pegawai Negeri Sipil itu sendiri terhadap gaji yang rendah termasuk sebab akibat yang ditimbulkan oleh kurangnya kesejahteraan yang telah mereka terima. Bagi instansi, gaji yang diberikan kepada pegawai merupakan salah satu balas jasa dan komponen biaya pengeluaran dalam penggunaan tenaga kerja mereka atas pencapaian kinerja dari masing-masing individu, seperti hubungan timbal balik antara pegawai dengan organisasi.

Tunjangan kinerja atau yang sering disebut remunerasi juga memiliki arti sebagai suatu kompensasi yang diterima oleh pegawai berkat pelaksanaan kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, tunjangan tersebut antara lain berupa hadiah, *reward*/promosi pangkat. Kinerja pegawai tidak berhasil dengan sendirinya apabila tunjangan tidak diberikan proposional. Menurut Ivancevich (2001), ada tiga unsur penilaian yang terkandung dalam pemberian kompensasi non langsung pada kinerja yaitu yang pertama berdasarkan pada absensi elektronik atau kehadiran, kedua berdasarkan kinerja atau capaian, dan terakhir berdasarkan disiplin pekerja.

Pada prinsipnya pemberian tunjangan kinerja berdasarkan atas jabatan dan kelas jabatan pegawai tersebut. Dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai harus menerapkan *merit system*, yaitu harus berbasis kinerja dalam menetapkan besarnya tunjangan kinerja yang akan diberikan, kesesuaian antara beban pekerjaan dengan peringkat (*grade*) masing-masing jabatan. Untuk menentukan besaran gaji dapat dilihat dari kelas jabatan masing-masing pegawai dan beban pekerjaan serta tanggung jawab jabatan tersebut agar nantinya gaji/tunjangan yang diterima sesuai secara adil dan layak.

Kinerja tidak dapat dicapai dengan sendirinya secara maksimal apabila pemberian tunjangan tidak proposional (Ivancevich 2001). Pendekatan melalui pemberian tunjangan kinerja diharapkan secara efektif dengan adanya penambahan produktivitas pegawai dan dapat sebagai wujud dari reformasi birokrasi. Kedepannya sistem pemberian tunjangan kinerja pegawai dapat dikembangkan dan pada akhirnya tercipta *good governance* di lingkungan pemerintahan. Hal ini dimaksudkan agar dapat mengurangi penyalahgunaan kekuasaan dan tindak korupsi, kolusi dan nepotisme di lingkungan pemerintah.

Perpres No 81 Tahun 2010 perihal Grand-Desain Reformasi Birokrasi 2010-2015 sudah memasuki periode ke-3 yaitu tahun 2020-2024. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) dalam tata pemerintahan merupakan salah satu arah kebijakan pembangunan Politik, Hukum, Pertahanan dan Keamanan yang tercantum dalam RPJMN 2020-2024.

Tata kelola kelembagaan keamanan laut yang efisien dan modern merupakan salah satu kunci pencapaian visi dan misi Bakamla RI. Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian Evaluasi dan Kinerja Biro Perencanaan dan Organisasi Bakamla RI dari tahun 2017 s.d. 2021 dapat dilihat beberapa indikator kinerja yang menentukan keberhasilan dan kegagalan realisasi kinerja Bakamla RI yaitu Indeks Opini Laporan Keuangan (BPK RI), Indeks Laporan Akuntabilitas Kinerja (Kementerian PAN & RB RI), dan Indeks Penilaian Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN & RB RI) yang dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Indikator Kinerja Bakamla RI Tahun 2017 s.d. 2021**

NO	INDIKATOR KINERJA	2017	2018	2019	2020	2021
1	Indeks Opini Laporan Keuangan BPK RI	TMP	TMP	TMP	WTP	WTP
2	Indeks Laporan Akuntabilitas Kinerja	-	44,62 C	44,62 C	55,24 CC	57,25 CC
3	Indeks Penilaian Reformasi Birokrasi	-	50,58 CC	52,90 CC	53,24 CC	56,10 CC

Sumber: Laporan Kinerja Bakamla RI, 2017 s.d. 2021

Keterangan:

WTP : Wajar Tanpa Pengecualian

TMP : Tidak Menyatakan Pendapat

CC : Cukup Memadai, perlu adanya perbaikan yang tidak mendasar

C : Kurang Memadai, perlu adanya perbaikan dan perubahan yang sangat mendasar

Dapat dilihat dari tabel di atas hasil capaian pengukuran kinerja untuk masing-masing indikator adalah hasil pelaksanaan pemeriksaan BPK RI atas Laporan Keuangan merupakan amanah dari Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-Undang RI Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Dalam pemeriksaan keuangan tahun anggaran 2017, 2018 dan 2019, pihak BPK RI memberikan opini *Disclaimer* (Tidak Menyatakan Pendapat) terhadap laporan keuangan Bakamla RI. Pada tahun 2020 dan 2021 adanya peningkatan dalam penilaian Laporan Keuangan, yang mana Bakamla RI mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

**Tabel 1.2**  
**Perkembangan Penerapan Akuntabilitas Kinerja Bakamla RI**  
**Tahun 2017 s.d. 2021**

NO	Komponen yang dinilai	Bobot	2017	2018	2019	2020	2021
1	Perencanaan Kinerja	30	-	12,87	14,68	14,73	15,83
2	Pengukuran Kinerja	25	-	9,02	10,76	13,41	13,64
3	Pelaporan Kinerja	15	-	8,11	8,73	9,76	9,76
4	Evaluasi Internal	10	-	3,65	4,47	5,49	6,10
5	Capaian Kinerja	20	-	10,97	11,84	11,85	11,92
	<b>Nilai Hasil Evaluasi</b>	<b>100</b>	-	<b>44,62</b>	<b>50,48</b>	<b>55,24</b>	<b>57,25</b>
	<b>Tingkat Akuntabilitas Kinerja</b>			<b>C</b>	<b>CC</b>	<b>CC</b>	<b>CC</b>

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Tahunan Bakamla RI, 2017 s.d. 2021

Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, terdapat perbaikan skor dalam seluruh komponen penilaian. Hal tersebut menandakan bahwa Bakamla RI terus melakukan perbaikan dari berbagai komponen penilaian. Untuk penilaian Akuntabilitas Kinerja tahun 2017 Bakamla RI tidak memberikan laporan, sehingga tidak diberikan penilaian oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dari hasil evaluasi akuntabilitas kinerja Bakamla RI dari tahun 2017 s.d. 2021 terjadi peningkatan akuntabilitas

kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut belum optimal. Pencapaian yang telah didapatkan tersebut sangat mempengaruhi persentase kompensasi dalam bentuk remunerasi atau tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai Bakamla RI yang masih sebesar 43% dari bulan Desember 2013 sampai dengan sekarang ini.

Menurut Moeheriono (2012), kinerja pegawai dijabarkan langsung dari visi dan misi organisasi, penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan objektif, penilaian kinerja menjadi bahan diagnosis dalam upaya peningkatan kinerja organisasi.

Di dalam Perpres No 95 Tahun 2013 perihal tunjangan pada kinerja pekerja di lingkungan Badan Koordinasi Keamanan Laut mengatakan tunjangan kinerja yang akan diberikan dihitung berdasarkan hasil capaian kinerja setiap bulannya dan dibayarkan terhitung mulai ditetapkan bulan Desember 2013.

**Tabel 1.3**  
**Tunjangan Kinerja Pegawai Bakamla RI**

NO	PANGKAT	GRADE	BESARNYA TUNJANGAN KINERJA (Rp)
1	Es. I a (Kepala Bakamla)	17	19.360.000
2	Es. I a	16	14.131.000
3	Es. II a	15	10.315.000
4	Es. III a (Kepala KPIML, Kepala Pangkalan)	13	6.023.000
5	Es. III a (Kasubdit)	12	4.819.000
6	Es. III a (Kabag)	11	3.855.000
7	Es. IV a (Kepala Kantor SPKKL)	10	3.352.000
8	Es. IV a (Kasubbag dan Kasi)	9	2.915.000
9	JFU (Komandan Kapal Negara, Kepala Urusan TU Pangkalan dan SPKKL)	8	2.535.000
10	JFT (Peneliti Pertama dan Analis Pertama)	8	2.535.000
11	JFU (Analis)	7	2.304.000
12	JFU (Pengolah Data, Pengendali Alat)	6	2.095.000
13	JFU (Pengadministrasian Umum, Awak KN)	5	1.904.000
14	JFU (Komandan Satuan Pengamanan)	4	1.814.000
15	JFU (Petugas Keamanan)	3	1.727.000

Sumber: Peraturan Badan Keamanan Laut RI No. 14 Tahun 2021

Berdasarkan Perka Badan Keamanan Laut RI No. 3 Tahun 2016, yang telah diubah menjadi Peraturan Badan Keamanan Laut RI No 14 Tahun 2021 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Personel di Lingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia diberikan berdasarkan capaian kinerja dan kehadiran pegawai tersebut yang dihitung sesuai dengan hari serta jam kerja, pangkat suatu jabatan dan kelas jabatan di lingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia.

**Tabel 1.4**  
**Daftar Potongan Tunjangan Kinerja**

NO	JENIS POTONGAN	BESARAN POTONGAN
1	Tidak Masuk Kerja (dengan keterangan yang tidak Sah)	2 % per hari
2	Terlambat datang	
	1 - 15 menit	0 % Mengganti waktu kepulangan
	1 - 15 menit	0,2 % Tidak mengganti waktu kepulangan
	16 - 30 menit	0,5 %
	31 - 60 menit	1 %
	> 60 menit	1,5 %
3	Pulang Sebelum Waktunya	
	1 - 60 menit	0,5 %
	Lebih dari 60 menit	1 %
4	Tidak mencatatkan kehadiran	0,2 %
5	Cuti Melahirkan	1,5 %
6	Cuti Besar	1,5 %

Sumber: Peraturan Badan Keamanan Laut RI No. 14 Tahun 2021

Tunjangan kinerja merupakan suatu bentuk penghargaan atas capaian kinerja pegawai dengan besaran sesuai kelas jabatan mereka masing-masing. Kelas jabatan merupakan peringkat dalam jabatan suatu organisasi yang berdasarkan dari hasil evaluasi jabatan dalam suatu organisasi Badan Keamanan Laut RI.

Penulis melakukan penelitian pada Kantor Badan Keamanan Laut RI karena penulis melihat masih rendahnya kinerja pegawai. Hal tersebut

dapat dilihat dari rendahnya hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Bakamla RI yang telah dilakukan penilaian oleh pihak Kementerian PAN dan RB RI. Yang menjadi masalah utama rendahnya kinerja pegawai yaitu belum adanya peningkatan sistem remunerasi yang diberikan secara adil berdasarkan dari hasil analisis jabatan dan belum sepenuhnya terinternalisasi ke seluruh unit kerja, khususnya dalam pembangunan budaya kinerja personel Bakamla RI. Abdillah Paradiman (2016) dalam penelitiannya juga mengutip bahwa adanya pengaruh pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja pegawai (Paradiman et al., 2016).

Selain dari penjelasan di atas, penulis mendapatkan informasi mengenai remunerasi atau tunjangan kinerja yang diterima ternyata belum dapat sepenuhnya mencukupi pemenuhan kebutuhan pokok keluarga. Hal ini dibuktikan melalui wawancara dengan salah satu pegawai yang mengatakan bahwa dengan jumlah keluarga satu orang IRT dan 2 orang anak, pegawai tersebut masih belum dapat tercukupi kebutuhannya sehari-hari. Selain tidak cukupnya gaji pokok dan remunerasi yang diterima oleh pegawai untuk pemenuhan biaya hidup sehari-hari, tingginya resiko pekerjaan tidak sebanding dengan imbalan jasa yang diterima. Misalnya ketika ABK kapal negara sedang bertugas dalam operasi keamanan dan keselamatan di laut selama beberapa hari di perairan Natuna atau Laut Cina Selatan, yang harus menghadapi *Coast Guard Vietnam* dan *Coast Guard China* dengan kapal patroli mereka yang sudah dilengkapi dengan senjata berat. Hal tersebut merupakan salah satu bukti tingginya resiko pekerjaan personel awak kapal negara Bakamla RI.

Selain itu informasi lain yang didapat penulis berdasarkan wawancara adalah adanya tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan kepada para bawahannya, sedangkan setiap pegawai yang ada telah memiliki uraian



jabatan dan pekerjaan yang harus dilakukan masing-masing yang mana setiap akhir tahun kinerja tersebut dinilai. Seperti tugas tambahan yang diberikan kepada 19 orang pegawai yang telah memiliki sertifikat Bendahara Negara Tersertifikasi (BNT) untuk menjadi Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP) di setiap unit kerjanya masing-masing. Hal tersebut membuat para pegawai mendapatkan beban kerja tambahan di luar tupoksinya dan ini jelas merugikan bagi pegawai tersebut, karena tugas dan tanggung jawab BPP lebih berat dan tidak diberikan honorarium sebagai BPP, dengan alasan belum dimasukkan ke dalam anggaran tahun 2022. Semestinya pegawai tersebut diberikan honorarium BPP yang mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK/2021 perihal Standar Biaya Masukan (SBM) TA 2022.

Berdasarkan dari uraian di atas, adanya ketidakpuasan kepada pegawai Bakamla RI, karena tunjangan yang telah mereka terima belum adil dan belum sesuai dengan yang diinginkan oleh pegawai Bakamla RI. Maka diharapkan ke depannya perlu dilakukan peninjauan kembali untuk melihat apakah ada pengaruh dari variabel pemberian tunjangan kinerja terhadap variabel kinerja pegawai. Seturut dengan hal ini, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keamanan Laut Republik Indonesia”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan dalam penelitian ini, maka rumusan permasalahan yang akan dibahas adalah:

Bagaimana pengaruh pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Bakamla RI?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana dan seberapa besar pengaruh pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keamanan Laut Republik Indonesia.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ke depannya dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan tentang manajemen SDM khususnya tentang tunjangan kinerja dan kinerja pegawai.

#### 2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan perbaikan dalam menerapkan pemberian tunjangan kinerja yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di Lingkungan Bakamla RI.

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**