

**SKRIPSI**



**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PERATURAN  
BADAN KEAMANAN LAUT REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 1 TAHUN 2023 TENTANG PELAKSANAAN  
PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI  
DI LINGKUNGAN BADAN KEAMANAN LAUT  
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun oleh :

Nama : Yemanisa Yola

NPM : 2011021112

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

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

**JAKARTA, 2024**



**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PERATURAN  
BADAN KEAMANAN LAUT REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 1 TAHUN 2023 TENTANG PELAKSANAAN  
PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI DI  
LINGKUNGAN BADAN KEAMANAN LAUT  
REPUBLIK INDONESIA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan**

**Oleh**

**NAMA : YEMANISA YOLA  
NPM : 2011021112  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**

**SKRIPSI**

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

**JAKARTA, 2024**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : YEMANISA YOLA  
NPM : 2011021112  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
JUDUL : EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PERATURAN  
BADAN KEAMANAN LAUT NOMOR 1 TAHUN  
2023 TENTANG PELAKSANAAN PEMBERIAN  
TUNJANGAN KINERJA PEGAWAI DI  
LINGKUNGAN BADAN KEAMANAN LAUT  
REPUBLIK INDONESIA

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 11 November 2024

Pembimbing



Rindri Andewi Gati, S.AP., M.KP.

NIP. 199303282018012001

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan  
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 11 November 2024

Ketua merangkap Anggota



(Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.)

Sekretaris merangkap Anggota



(Risky Yustiani Posumah, S.Sos., M.P.A.)

Anggota



(Rindri Andewi Gati, S.A.P., M.KP.)

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yemanisa Yola  
NPM : 2011021112  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Efektivitas Pelaksanaan Peraturan Badan Keamanan Laut Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir 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, 11 November 2024

Peneliti,



Yemanisa Yola

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur Peneliti ucapkan atas segala limpahan berkah dan rahmat-Nya sehingga penulisan Tugas Akhir yang berjudul “Efektivitas Pelaksanaan Peraturan Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI” ini dapat terlaksana dengan baik sesuai yang diharapkan. Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memenuhi syarat yang ditetapkan guna meraih gelar Sarjana Terapan/Diploma Terapan (S1/D-IV) Ilmu Administrasi Pembangunan Negara pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan Tugas Akhir. Di sisi lain, kelancaran dalam penyusunan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bimbingan Ibu Rindri Andewi Gati, S.AP., M.KP. selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan memotivasi dalam pelaksanaan KKP, Prinov dan Skripsi serta dukungan, dan bantuan yang tiada hentinya dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung melalui saran yang membangun sehingga dapat membantu Peneliti dalam mengatasi kendala yang dihadapi. Ucapan terima kasih Peneliti sampaikan atas dukungan, arahan, dan nasihat serta motivasi dalam setiap kalimat pada penulisan Tugas Akhir ini kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos.MA. selaku Ketua Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Ibu Nila Kurniawati, S.A.P., M.A.P. selaku Ketua Program Studi Administrasi Pembangunan Negara;
3. Laksamana Pertama Bakamla Baedhowi Oktafidia selaku Kepala Biro Umum Bakamla RI yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian pada Unit Kerja yang dipimpin;
4. Ibu Bapak Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan bimbingan dan ilmu selama Peneliti menimba ilmu di kampus Politeknik STIA LAN Jakarta; dan
5. Umi, Abi dan Yaxma yang senantiasa selalu memberi semangat dan doa untuk kelancaran selama menempuh pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta;

6. Serta teman-teman dan rekan kerja di Bakamla RI atas kasih sayang, dukungan, dan bantuan selama menjalani perkuliahan ini.

Peneliti menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna. Atas kekurangan Peneliti mengharapkan saran dan kritik dari pihak-pihak bermanfaat dari seluruh pihak untuk perbaikan di masa mendatang.

Peneliti,

Yemanisa Yola



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## ABSTRAK

Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Bakamla RI diberlakukan kepada seluruh pegawai Bakamla, termasuk pegawai perbantuan, TNI dan Polri. Namun, tunjangan kinerja bagi pegawai perbantuan masih rendah dibandingkan dengan ASN, TNI dan Polri yang berada di dalam struktur organisasi. Perbedaan TNI dan Polri yang memiliki latar belakang yang berbeda dengan ASN juga menuntut mereka untuk lebih beradaptasi dengan sistem ASN di Bakamla. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan peraturan tersebut dengan metode deskriptif dan pendekatan kualitatif (wawancara, observasi, dan kajian pustaka). Berdasarkan teori Ripley dan Franklin(1986), analisis mencakup aspek kepatuhan, lancarnya pelaksanaan rutinitas, dan terwujudnya dampak yang dikehendaki. Hasilnya menunjukkan bahwa aspek kepatuhan belum optimal, masih ada ketidakhadiran tanpa keterangan, keterlambatan, dan kepulangan mendahului. Pimpinan, terutama dari TNI dan Polri, masih kurang beradaptasi dengan pengawasan berbasis ASN. Pada aspek lancarnya pelaksanaan rutinitas, pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja rutin dilakukan meski sistem presensi sering terkendala teknis. Penilaian kinerja hampir optimal, namun pimpinan kurang memahami metode penilaian. Pada aspek terwujudnya dampak yang dikehendaki, peraturan ini diharapkan meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai. Kebijakan pimpinan untuk tidak melakukan pemotongan tunjangan kinerja kepada seluruh pegawai. Hal ini mendukung kesejahteraan, namun menurunkan motivasi dan menimbulkan kecemburuan sosial karena kinerja baik dan buruk dinilai sama.

**Kata kunci :** efektivitas implementasi; implementasi kebijakan; Bakamla RI.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## ABSTRACT

*Bakamla Regulation Number 1 of 2023 on the Implementation of Performance Allowances for Employees within Bakamla RI is enforced for all Bakamla employees, including auxiliary employees, TNI, and Polri. However, the performance allowances for auxiliary employees are still lower compared to ASN, TNI, and Polri who are within the organizational structure. The differences between the TNI and Polri, who have backgrounds distinct from ASN, also require them to adapt more to the ASN system at Bakamla. This research aims to analyze the effectiveness of the implementation of these regulations using a descriptive method and a qualitative approach. (interviews, observations, and literature review). Based on the theory of Ripley and Franklin (1986), the analysis includes aspects of compliance, the smooth execution of routines, and the realization of the desired impact. The results show that the compliance aspect is not yet optimal, with still some unexcused absences, tardiness, and early departures. Leaders, especially from the military and police, are still struggling to adapt to ASN-based supervision. In terms of the smooth execution of routines, attendance recording and performance evaluations are regularly conducted, although the attendance system often encounters technical issues. Performance evaluation is almost optimal, but the leadership lacks understanding of the evaluation methods. In terms of achieving the desired impact, this regulation is expected to improve employee performance and welfare. The leadership's policy of not cutting performance allowances for all employees. This supports welfare, but it lowers motivation and creates social jealousy because good and bad performance are evaluated the same.*

**Keywords:** *implementation effectiveness; regulatory implementation; Bakamla RI*

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR ISI

|                                                                                    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....                                                    | iii  |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                                            | iv   |
| PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR .....                                       | v    |
| KATA PENGANTAR.....                                                                | vi   |
| ABSTRAK .....                                                                      | viii |
| ABSTRACT.....                                                                      | ix   |
| DAFTAR ISI .....                                                                   | x    |
| DAFTAR TABEL.....                                                                  | xii  |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                                | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                                              | xiv  |
| BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....                                                | 1    |
| A. Latar Belakang Permasalahan .....                                               | 1    |
| B. Rumusan Masalah .....                                                           | 20   |
| C. Tujuan Penelitian .....                                                         | 21   |
| D. Manfaat Penelitian .....                                                        | 21   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....                                                      | 22   |
| A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....                                               | 22   |
| 1. Tinjauan Kebijakan.....                                                         | 22   |
| a. Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 .....                                       | 22   |
| b. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 .....                                         | 22   |
| c. Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 ..... | 23   |
| d. Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 .....       | 23   |
| 2. Tinjauan Teori.....                                                             | 25   |
| a. Teori Pelaksanaan .....                                                         | 27   |
| b. Implementasi Kebijakan .....                                                    | 28   |
| c. Tunjangan Kinerja .....                                                         | 29   |
| B. Konsep Kunci .....                                                              | 31   |
| C. Kerangka Berpikir .....                                                         | 32   |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....                 | 33 |
| A. Metode Penelitian.....                          | 33 |
| B. Teknik Pengumpulan Data.....                    | 34 |
| 1. Teknik Pengumpulan Data .....                   | 34 |
| 2. Jenis Data.....                                 | 37 |
| C. Instrumen Penelitian .....                      | 37 |
| D. Teknik Pengelolaan Data dan Analisis Data.....  | 38 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN .....                      | 40 |
| A. Penyajian Data.....                             | 40 |
| 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....           | 40 |
| 2. Data Hasil Penelitian .....                     | 43 |
| B. Pembahasan .....                                | 58 |
| 1. Aspek Kepatuhan.....                            | 58 |
| 2. Aspek Lancarnya Pelaksanaan Rutinitas.....      | 62 |
| 3. Aspek Terwujudnya Dampak yang Dikehendaki ..... | 64 |
| C. Sintesis Penyelesaian Masalah .....             | 67 |
| BAB V PENUTUP.....                                 | 70 |
| A. Kesimpulan.....                                 | 70 |
| B. Saran .....                                     | 72 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                               | 74 |

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Sasaran dan Area Perubahan Reformasi Birokrasi<br>Kementerian/Lembaga.....                                                    | 3  |
| Tabel 1.2 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI<br>menurut Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2024.....         | 5  |
| Tabel 1.3 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Koordinasi<br>Keamanan Laut menurut Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2013 .... | 6  |
| Tabel 1.4 Personel Bakamla RI Berdasarkan Instansi Asal .....                                                                           | 7  |
| Tabel 1.5 Personel Bakamla RI Berdasarkan Pangkat dan Jenis Kelamin .....                                                               | 8  |
| Tabel 1.6 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia<br>.....                                                   | 11 |
| Tabel 1.7 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik<br>Indonesia.....                                          | 12 |
| Tabel 2.1 Pemotongan Tunjangan Kinerja menurut Kehadiran Pegawai .....                                                                  | 23 |
| Tabel 2.2 Pemotongan Tunjangan Kinerja menurut Capaian Kinerja.....                                                                     | 24 |
| Tabel 3.1 Data Informan Penelitian .....                                                                                                | 35 |

POLITEKNIK  
STIALAN  
JAKARTA

## DAFTAR GAMBAR

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi Badan Keamanan Laut RI ..... | 41 |
|--------------------------------------------------------------|----|



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

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1 Pedoman Wawancara

LAMPIRAN 2 Transkrip Wawancara

LAMPIRAN 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme (Turnitin)

LAMPIRAN 4 Surat Keterangan Bebas Pustaka

LAMPIRAN 5 Surat Izin Melakukan Penelitian dari Politeknik STIA LAN Jakarta

LAMPIRAN 6 Surat Penerimaan Penelitian dari Bakamla RI

LAMPIRAN 7 Surat Keterangan Selesai Penelitian

LAMPIRAN 8 Daftar Riwayat Hidup Peneliti



## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Tunjangan kinerja merupakan salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan prestasi kerja pegawai, atau dengan kata lain tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan kesejahteraan pegawai (Najoan dkk, 2018). Moekijat (2016) memiliki pandangan tentang tunjangan yaitu balas jasa tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerjanya diluar upah dan gaji guna meningkatkan semangat kerja karyawan. Hasil penelitian Moekijat (2016) dan Najoan Pengemanan dan Tangkere (2018) dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah penghargaan berupa tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas pencapaian kinerja mereka.

Salah satu fungsi diberikannya tunjangan kinerja menurut Sadili Samsudin (2006) adalah agar pegawai terdorong dan termotivasi untuk dapat bekerja lebih baik dan tujuan diberikannya tunjangan kinerja agar dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Sedangkan menurut Burhanuddin Yusuf (2015) pemberian kompensasi di dalam suatu organisasi dapat berfungsi sebagai berikut :

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
2. Pengumuman sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan

Dengan demikian, tunjangan kinerja tidak hanya berfungsi sebagai insentif untuk pegawai, tetapi juga memainkan peran strategis dalam efisiensi dan efektivitas organisasi. Tunjangan kinerja juga sebagai motivator yang mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam tugas dan tanggung jawab mereka. Jika tunjangan kinerja sejalan dengan hasil kerja pegawai akan memiliki dampak signifikan terhadap pemenuhan kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Dengan tunjangan yang memadai, pegawai tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pendapat Mathis dan Jackson (2016), salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan serta kinerja adalah melalui kompensasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Nitisemito (2015), pengaruh pemberian kompensasi dalam bentuk tunjangan kinerja kepada pegawai sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi. Maka disimpulkan pemberian tunjangan kinerja merupakan salah satu strategi manajemen yang efektif untuk meningkatkan prestasi kerja dan motivasi pegawai. Pemberian tunjangan kinerja dapat secara signifikan meningkatkan semangat kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan dan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang tepat sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi pegawai.

Konsep dari tunjangan kinerja sejalan dengan Reformasi Birokrasi di pemerintahan. Tunjangan Kinerja menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya. Tunjangan kinerja berhubungan erat dengan motivasi kerja pegawai, karena tunjangan kinerja merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai atas capaian kinerjanya.

Untuk mencapai nilai reformasi birokrasi yang diharapkan dapat mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi terdapat 3 (tiga) sasaran dan 8 (delapan) area perubahan yang harus diperbaiki oleh Kementerian/Lembaga, yaitu:

Tabel 1.1 Sasaran dan Area Perubahan Reformasi Birokrasi  
Kementerian/Lembaga

| 3 (tiga) Sasaran                                                                                      | 8 (delapan) Area Perubahan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel<br>2. Birokrasi yang Kapabel<br>3. Pelayanan Publik yang Prima | 1. Manajemen Perubahan<br>Terciptanya budaya kerja positif bagi birokrasi yang melayani, bersih dan akuntabel<br>2. Penataan Peraturan Perundang-Undangan<br>Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif<br>3. Penataan dan Penguatan Organisasi<br>Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )<br>4. Penataan Tata Laksana<br>Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip - prinsip good governance<br>5. Penataan Sumber Daya Manusia<br>SDM aparatur yang berintegritas , netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional , bekinerja tinggi, dan sejahtera<br>6. Penguatan Akuntabilitas Kinerja<br>Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi<br>7. Penguatan Pengawasan |

|  |                                                                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN</p> <p>8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</p> <p>Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber : Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi

dengan memperbaiki 3 (tiga) sasaran dan 8 (delapan) area perubahan ini dapat menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Selain itu jika tercapaian nilai reformasi birokrasi yang baik dapat memberikan peningkatan tunjangan kinerja yang lebih baik bagi pegawai sehingga dapat menciptakan motivasi yang lebih tinggi, serta meningkatkan kinerja keseluruhan instansi pemerintah.

Badan Keamanan Laut RI (Bakamla RI) berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 178 Tahun 2014, Bakamla RI merupakan salah satu Kementerian/Lembaga yang bertanggung jawab kepada presiden melalui Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan untuk menjalankan tugas melakukan patroli keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia. Sedangkan fungsi dari Bakamla RI yaitu

1. Menyusun kebijakan nasional di bidang keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia;
2. Menyelenggarakan sistem peringatan dini keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia;
3. Melaksanakan penjagaan, pengawasan, pencegahan, dan penindakan pelanggaran hukum di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia;
4. Menynergikan dan memonitor pelaksanaan patroli perairan oleh instansi terkait;
5. Memberikan dukungan teknis dan operasional kepada instansi terkait;
6. Memberikan bantuan pencarian dan pertolongan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia; dan
7. Melaksanakan tugas lain dalam sistem pertahanan nasional.

Tunjangan kinerja di Bakamla RI telah diterbitkan oleh Presiden RI yang terbaru berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2024 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut, sebagai berikut :

Tabel 1.2 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI menurut Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2024

| No. | Kelas Jabatan | Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan |
|-----|---------------|-------------------------------------|
| 1   | 17            | Rp 24.930.000,00                    |
| 2   | 16            | Rp 17.431.000,00                    |
| 3   | 15            | Rp 12.518.000,00                    |
| 4   | 14            | Rp 9.600.000,00                     |
| 5   | 13            | Rp 7.293.000,00                     |
| 6   | 12            | Rp 6.045.000,00                     |
| 7   | 11            | Rp 4.519.000,00                     |
| 8   | 10            | Rp 3.952.000,00                     |
| 9   | 9             | Rp 3.348.000,00                     |
| 10  | 8             | Rp 2.927.000,00                     |
| 11  | 7             | Rp 2.616.000,00                     |
| 12  | 6             | Rp 2.399.000,00                     |
| 13  | 5             | Rp 2.199.000,00                     |
| 14  | 4             | Rp 2.082.000,00                     |
| 15  | 3             | Rp 1.972.000,00                     |
| 16  | 2             | Rp 1.867.000,00                     |
| 17  | 1             | Rp 1.766.000,00                     |

Sumber : Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2024 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut

Namun, peraturan ini belum dilaksanakan dikarenakan masih menunggu revisi anggaran, sebelum ada perubahan Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2024 tunjangan kinerja di lingkungan Bakamla RI diatur dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan

Koordinasi Keamanan Laut. Peraturan ini sudah dilaksanakan selama 11 (sebelas) tahun di lingkungan Bakamla RI, dengan besaran tunjangan kinerja sebagai berikut :

Tabel 1.3 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Koordinasi  
Keamanan Laut menurut Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2013

| No. | Kelas Jabatan | Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan |
|-----|---------------|-------------------------------------|
| 1   | 17            | Rp 19.360.000,00                    |
| 2   | 16            | Rp 14.131.000,00                    |
| 3   | 15            | Rp 10.315.000,00                    |
| 4   | 14            | Rp 7.529.000,00                     |
| 5   | 13            | Rp 6.023.000,00                     |
| 6   | 12            | Rp 4.819.000,00                     |
| 7   | 11            | Rp 3.855.000,00                     |
| 8   | 10            | Rp 3.352.000,00                     |
| 9   | 9             | Rp 2.915.000,00                     |
| 10  | 8             | Rp 2.535.000,00                     |
| 11  | 7             | Rp 2.304.000,00                     |
| 12  | 6             | Rp 2.095.000,00                     |
| 13  | 5             | Rp 1.904.000,00                     |
| 14  | 4             | Rp 1.814.000,00                     |
| 15  | 3             | Rp 1.727.000,00                     |
| 16  | 2             | Rp 1.645.000,00                     |
| 17  | 1             | Rp 1.563.000,00                     |

Sumber : Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Koordinasi Keamanan Laut

Pegawai Bakamla RI terdiri dari pegawai tetap dan pegawai perbantuan. Pegawai perbantuan yang dimaksud adalah pegawai yang melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dalam hal ini yaitu TNI dan Polri (Perpres Nomor 178 Tahun 2014, Pasal 31). Mereka diperbantukan untuk menjalankan tugas di lingkungan Bakamla RI, sehingga pegawai Bakamla terdiri

dari ASN, TNI, dan Polri. Berikut adalah data pegawai di lingkungan Bakamla RI termasuk pegawai tetap dan pegawai perbantuan sesuai dengan instansi asal.

Tabel 1.4 Personel Bakamla RI Berdasarkan Instansi Asal

| No     | Instansi Asal | Jumlah |
|--------|---------------|--------|
| 1      | Bakamla       | 1141   |
| 2      | TNI AL        | 156    |
| 3      | TNI AU        | 4      |
| 4      | TNI AD        | 0      |
| 5      | POLRI         | 5      |
| 6      | Kejaksaan     | 1      |
| 7      | POLHUKAM      | 1      |
| 8      | PNS TNI AL    | 1      |
| 9      | PEMKOT Ambon  | 2      |
| 10     | PEMKOT Tual   | 1      |
| 11     | Honoror       | 44     |
| JUMLAH |               | 1356   |

Sumber : Data Pegawai Bakamla RI (19 September 2024) dari Bidang Kepegawaian Bakamla RI

Pegawai perbantuan tergolong banyak di Bakamla terutama pada TNI dan Polri dengan mempertimbangkan kebutuhan Bakamla akan sumber daya manusia dari berbagai latar belakang untuk mendukung kegiatan operasional dan non-operasional di Bakamla.

Tabel 1.5 Personel Bakamla RI Berdasarkan Pangkat dan Jenis Kelamin

| No           | Pangkat         | Bakamla RI |     |        | Instansi Asal   |
|--------------|-----------------|------------|-----|--------|-----------------|
|              |                 | L          | P   | Jumlah |                 |
| 1            | Laksdya Bakamla | 1          | 0   | 1      | TNI             |
| 2            | Laksda Bakamla  | 4          | 0   | 4      | TNI             |
| 3            | Laksma Bakamla  | 17         | 0   | 17     | TNI, Polri      |
| 4            | Kolonel Bakamla | 53         | 3   | 56     | TNI, ASN        |
| 5            | Letkol Bakamla  | 17         | 2   | 19     | ASN, TNI        |
| 6            | Mayor Bakamla   | 54         | 25  | 79     | ASN, TNI        |
| 7            | Kapten Bakamla  | 42         | 20  | 62     | TNI, ASN, Polri |
| 8            | Lettu Bakamla   | 56         | 17  | 73     | ASN, TNI        |
| 9            | Letda Bakamla   | 195        | 79  | 274    | ASN, TNI        |
| 10           | Peltu Bakamla   | 4          | 0   | 4      | TNI             |
| 11           | Pelda Bakamla   | 7          | 2   | 9      | TNI             |
| 12           | Serma Bakamla   | 65         | 10  | 75     | ASN, TNI, Polri |
| 13           | Serka Bakamla   | 162        | 56  | 218    | ASN, TNI, Polri |
| 14           | Sertu Bakamla   | 163        | 31  | 194    | TNI, ASN        |
| 15           | Serda Bakamla   | 196        | 1   | 197    | TNI, ASN        |
| 16           | Kopka Bakamla   | 7          | 0   | 7      | TNI             |
| 17           | Koptu Bakamla   | 7          | 0   | 7      | TNI             |
| 18           | Kopda Bakamla   | 6          | 0   | 6      | TNI             |
| 19           | Klk Bakamla     | 7          | 0   | 7      | TNI             |
| 20           | Kls Bakamla     | 3          | 0   | 3      | TNI             |
| 21           | Kld Bakamla     | 0          | 0   | 0      | -               |
| 22           | PHL             | 37         | 7   | 44     | -               |
| Jumlah Besar |                 | 1103       | 253 | 1356   |                 |

Sumber : Data Pegawai Bakamla RI (per tanggal 19 September 2024) dari Bidang Kepegawaian

Jika dibandingkan dua data pegawai di atas dapat terlihat bahwa pegawai perbantuan, TNI dan Polri persebarannya di Bakamla cenderung mengisi pangkat tinggi yang mana merupakan pimpinan dan posisi strategis.

Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, menjelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan. ASN berfungsi sebagai (1) Pelaksana kebijakan publik; (2) Pelayan publik; dan (3) Perekat dan pemersatu bangsa.

TNI berdasarkan UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI), berperan sebagai alat negara di bidang pertahanan yang dalam menjalankan tugasnya berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara. TNI sebagai alat pertahanan negara berfungsi sebagai

1. Penangkal terhadap setiap bentuk ancaman militer dan ancaman bersenjata dari luar dan dalam negeri terhadap kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa;
2. Penindak terhadap setiap bentuk ancaman
3. Pemulih terhadap kondisi keamanan negara yang terganggu akibat kekacauan keamanan.

TNI menjalankan fungsinya sebagai komponen utama dalam sistem pertahanan negara. Prajurit TNI aktif dapat menduduki jabatan pada kantor yang membidangi koordinator bidang Politik dan Keamanan Negara, Pertahanan Negara, Sekretaris Militer Presiden, Intelijen Negara, Sandi Negara, Lembaga Ketahanan Nasional, Dewan Pertahanan Nasional, Search and Rescue (SAR) Nasional, Narkotika Nasional, Mahkamah Agung. Bakamla RI merupakan lembaga yang membidangi Keamanan Negara sehingga TNI aktif diperbolehkan untuk diperbantukan atau menduduki jabatan di Bakamla RI.

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan

hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Berdasarkan UU Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Polri berfungsi sebagai salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Jabatan dan kepangkatan yang dapat diisi Polri di luar struktur organisasi Polri menurut Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 yaitu Lembaga Ketahanan Nasional RI, Kementerian Koordinator bidang Politik Hukum dan Keamanan RI, Kementerian Pertahanan RI, Badan Narkotika Nasional RI, Dewan Ketahanan Nasional RI, Badan Koordinasi Keamanan Laut RI, Badan SAR Nasional RI, Badan Nasional Penanggulangan Terorisme RI, Lembaga Sandi Negara, Sekretaris Pribadi (Sespri) Presiden RI atau Staf Ahli Presiden.

Berdasarkan fungsinya, ASN, TNI, dan Polri memiliki peran masing-masing yang spesifik dalam menjalankan tugas negara. Namun, di lingkungan Bakamla RI, terdapat pendekatan unik di mana pegawai dari ketiga institusi ini digabungkan dalam satu organisasi yang bersifat sipil. Dalam konteks ini, TNI dan Polri dituntut untuk beradaptasi dengan sistem kerja dan lingkungan sipil, yang mengharuskan mereka untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip militer dan penegakan hukum dengan dinamika pelayanan publik. Pendekatan kolaboratif ini diharapkan dapat menciptakan sinergi yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat kemampuan Bakamla RI dalam melaksanakan tugas-tugas pengawasan Keamanan, Keselamatan dan Penegakan Hukum (KKPH) di wilayah perairan. Dengan demikian, kolaborasi ini tidak hanya memperkaya pengalaman dan kompetensi pegawai, tetapi juga mendukung terciptanya keamanan dan ketertiban di laut secara lebih menyeluruh.

Pada pelaksanaannya ditemukan dinamika lapangan yang mempengaruhi Peraturan ASN di Bakamla RI untuk mengikut sertakan TNI dan Polri dalam aktif berpartisipasi mengimplementasikan kebijakan. Hal ini ditujukan untuk TNI dan Polri yang secara perundang-undangan sudah menjadi pegawai perbantuan di

lingkungan Bakamla RI. Dengan latar belakang yang berbeda dari ASN, TNI dan Polri harus beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi dan sistem yang berbeda. Proses penyesuaian ini mencakup pemahaman terhadap prosedur administrasi sipil, prinsip pelayanan publik, serta norma-norma yang berlaku di lingkungan sipil.

Berdasarkan Peraturan Panglima TNI Nomor 61 Tahun 2018 tentang Penugasan dan Pembinaan Karier Prajurit Dalam Jabatan di Luar Struktur Tentara Nasional Indonesia, menjelaskan bahwa alih jabatan adalah peralihan dalam jabatan di luar struktur TNI pada jabatan internal Kementerian/Lembaga sedangkan alih tugas adalah peralihan dalam jabatan di luar struktur TNI pada jabatan antar Kementerian/Lembaga. Berikut adalah nominal dari tunjangan kinerja yang diberikan kepada TNI yang berada di struktur organisasi TNI :

Tabel 1.6 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

| No. | Kelas Jabatan                       | Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan |
|-----|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1   | KSAD, KSAL, KSAU                    | Rp 37.810.500,00                    |
| 2   | KASUM, WAKASAD,<br>WAKASAL, WAKASAU | Rp 34.902.000,00                    |
| 3   | 17                                  | Rp 29.085.000,00                    |
| 4   | 16                                  | Rp 20.695.000,00                    |
| 5   | 15                                  | Rp 14.721.000,00                    |
| 6   | 14                                  | Rp 11.670.600,00                    |
| 7   | 13                                  | Rp 8.562.000,00                     |
| 8   | 12                                  | Rp 7.271.000,00                     |
| 9   | 11                                  | Rp 5.183.000,00                     |
| 10  | 10                                  | Rp 4.551.000,00                     |
| 11  | 9                                   | Rp 3.781.000,00                     |
| 12  | 8                                   | Rp 3.319.000,00                     |
| 13  | 7                                   | Rp 2.928.000,00                     |
| 14  | 6                                   | Rp 2.702.000,00                     |

|    |   |                 |
|----|---|-----------------|
| 15 | 5 | Rp 2.493.000,00 |
| 16 | 4 | Rp 2.350.000,00 |
| 17 | 3 | Rp 2.216.000,00 |
| 18 | 2 | Rp 2.089.000,00 |
| 19 | 1 | Rp 1.968.000,00 |

Sumber : Peraturan Presiden Nomor 102 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Tunjangan Kinerja Panglima Tentara Nasional Indonesia yang mengepalai dan memimpin Tentara Nasional Indonesia diberikan tunjangan kinerja sebesar 150% (seratus lima puluh persen) dari tunjangan kinerja kelas jabatan 17 (tujuh belas) di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Berdasarkan Surat Edaran Kapolri Nomor SE/7/X/2015 tentang Petunjuk Arahan Pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Polri, menjelaskan bahwa pegawai yang dipekerjakan/ditugaskan pada Kementrian/Lembaga/Badan/Instansi di luar Polri diberikan tunjangan kinerja oleh Kementrian/Lembaga/Badan/Instansi ditempatnya bertugas, sedangkan pegawai yang dipekerjakan/ditugaskan dengan status Bawah Kendali Operasi (BKO) maka tunjangan kinerja diberikan oleh Polri. Seluruh pegawai Polri yang bertugas di Bakamla RI merupakan pegawai yang dipekerjakan/ditugaskan sehingga tunjangan kinerja yang diberikan merupakan tunjangan kinerja dari Bakamla RI. Berikut adalah tunjangan kinerja Polri di dalam struktur Polri

Tabel 1.7 Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

| No. | Kelas Jabatan | Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan |
|-----|---------------|-------------------------------------|
| 1   | WAKAPOLRI     | Rp 34.902.000,00                    |
| 2   | 17            | Rp 29.085.000,00                    |
| 3   | 16            | Rp 20.695.000,00                    |
| 4   | 15            | Rp 14.721.000,00                    |
| 5   | 14            | Rp 11.670.600,00                    |

|    |    |                 |
|----|----|-----------------|
| 6  | 13 | Rp 8.562.000,00 |
| 7  | 12 | Rp 7.271.000,00 |
| 8  | 11 | Rp 5.183.000,00 |
| 9  | 10 | Rp 4.551.000,00 |
| 10 | 9  | Rp 3.781.000,00 |
| 11 | 8  | Rp 3.319.000,00 |
| 12 | 7  | Rp 2.928.000,00 |
| 13 | 6  | Rp 2.702.000,00 |
| 14 | 5  | Rp 2.493.000,00 |
| 15 | 4  | Rp 2.350.000,00 |
| 16 | 3  | Rp 2.216.000,00 |
| 17 | 2  | Rp 2.089.000,00 |
| 18 | 1  | Rp 1.968.000,00 |

Sumber : Peraturan Presiden Nomor 103 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mengepalai dan memimpin Kepolisian Negara Republik Indonesia diberikan tunjangan kinerja sebesar 150% (seratus lima puluh persen) dari tunjangan kinerja kelas jabatan 17 (tujuh belas di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

Sehingga TNI dan Polri yang diperbantukan di lingkungan Bakamla RI mendapatkan tunjangan kinerja yang sama dengan ASN di Bakamla. Namun, setelah melakukan analisis dan perbandingan terhadap nominal tunjangan kinerja yang diterima oleh TNI, Polri, dan ASN Bakamla, ditemukan adanya perbedaan yang signifikan. Perbedaan tersebut membuat TNI dan Polri yang menjadi pegawai perbantuan di Bakamla RI menerima tunjangan kinerja dengan nominal seperti ASN Bakamla yang lebih kecil dibanding jika mereka bekerja di dalam struktur organisasinya.

Tabel 1.8. Selisih Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Bakamla, TNI dan Polri

| No. | Kelas Jabatan                                                | Bakamla RI          | TNI                 | Polri               | Selisih<br>Bakamla<br>dengan TNI<br>dan Polri |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------------------|
| 1   | Panglima TNI /<br>Kapolri (150%<br>dari Kelas<br>Jabatan 17) | -                   | Rp<br>43.627.500,00 | Rp<br>43.627.500,00 | -                                             |
| 2   | KSAD, KSAL,<br>KSAU                                          | -                   | Rp<br>37.810.500,00 | -                   | -                                             |
| 3   | KASUM,<br>WAKASAD,<br>WAKASAL,<br>WAKASAU /<br>WAKAPOLRI     | -                   | Rp<br>34.902.000,00 | Rp<br>34.902.000,00 | -                                             |
| 4   | 17 / Kepala<br>Bakamla RI                                    | Rp<br>19.360.000,00 | Rp<br>29.085.000,00 | Rp<br>29.085.000,00 | Rp<br>9.725.000,00                            |
| 5   | 16                                                           | Rp<br>14.131.000,00 | Rp<br>20.695.000,00 | Rp<br>20.695.000,00 | Rp<br>6.564.000,00                            |
| 6   | 15                                                           | Rp<br>10.315.000,00 | Rp<br>14.721.000,00 | Rp<br>14.721.000,00 | Rp<br>4.406.000,00                            |
| 7   | 14                                                           | Rp<br>7.529.000,00  | Rp<br>11.670.600,00 | Rp<br>11.670.600,00 | Rp<br>4.141.600,00                            |
| 8   | 13                                                           | Rp<br>6.023.000,00  | Rp<br>8.562.000,00  | Rp<br>8.562.000,00  | Rp<br>2.539.000,00                            |
| 9   | 12                                                           | Rp<br>4.819.000,00  | Rp<br>7.271.000,00  | Rp<br>7.271.000,00  | Rp<br>2.452.000,00                            |
| 10  | 11                                                           | Rp<br>3.855.000,00  | Rp<br>5.183.000,00  | Rp<br>5.183.000,00  | Rp<br>1.328.000,00                            |
| 11  | 10                                                           | Rp<br>3.352.000,00  | Rp<br>4.551.000,00  | Rp<br>4.551.000,00  | Rp<br>1.199.000,00                            |
| 12  | 9                                                            | Rp<br>2.915.000,00  | Rp<br>3.781.000,00  | Rp<br>3.781.000,00  | Rp<br>866.000,00                              |
| 13  | 8                                                            | Rp<br>2.535.000,00  | Rp<br>3.319.000,00  | Rp<br>3.319.000,00  | Rp<br>784.000,00                              |
| 14  | 7                                                            | Rp<br>2.304.000,00  | Rp<br>2.928.000,00  | Rp<br>2.928.000,00  | Rp<br>624.000,00                              |
| 15  | 6                                                            | Rp<br>2.095.000,00  | Rp<br>2.702.000,00  | Rp<br>2.702.000,00  | Rp<br>607.000,00                              |
| 16  | 5                                                            | Rp<br>1.904.000,00  | Rp<br>2.493.000,00  | Rp<br>2.493.000,00  | Rp<br>589.000,00                              |
| 17  | 4                                                            | Rp<br>1.814.000,00  | Rp<br>2.350.000,00  | Rp<br>2.350.000,00  | Rp<br>536.000,00                              |
| 18  | 3                                                            | Rp<br>1.727.000,00  | Rp<br>2.216.000,00  | Rp<br>2.216.000,00  | -                                             |
| 19  | 2                                                            | Rp<br>1.645.000,00  | Rp<br>2.089.000,00  | Rp<br>2.089.000,00  | -                                             |
| 20  | 1                                                            | Rp<br>1.563.000,00  | Rp<br>1.968.000,00  | Rp<br>1.968.000,00  | -                                             |

Untuk mendapatkan tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja, pegawai Bakamla RI harus memenuhi komponen dari tunjangan kinerja yang terdiri dari kehadiran pegawai (20%) dan capaian kinerja (80%). Pegawai Bakamla RI juga harus melakukan pencatatan kehadiran melalui aplikasi Presensi Bakamla RI sesuai dengan jam dan hari kerja di setiap harinya. Setiap periode yaitu pada tanggal 16 bulan sebelumnya sampai tanggal 15 bulan berjalan diharuskan untuk membuat capaian kinerja melalui website E-Kinerja yang telah terintegrasi dengan Badan Kepegawaian Nasional (BKN) agar tidak diberlakukan pemotongan pada tunjangan kinerja. Namun pada pelaksanaannya, tidak banyak anggota TNI dan Polri yang diperbantukan di Bakamla RI mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan proses pencatatan kehadiran dan pembuatan capaian kinerja. Kesulitan ini menyebabkan data kehadiran dan kinerja mereka menjadi tidak lengkap atau bahkan kosong. Akibatnya, sistem secara otomatis memotong tunjangan kinerja pegawai yang bersangkutan, meskipun mereka telah melaksanakan tugas mereka dengan baik.

Sebelum dilaksanakannya peraturan ini Bidang Kepegawaian Bakamla RI sudah melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai Bakamla RI. Setiap unit kerja memiliki *Person In Charge* (PIC) Kepegawaian yang dijadikan narahubung untuk membantu menyebarkan terkait informasi kepegawaian. Salah satunya konfirmasi presensi sebelum dibuatnya laporan tunjangan kinerja. Bidang Kepegawaian melakukan konfirmasi presensi setiap akhir periode kepada seluruh PIC Kepegawaian guna memastikan apakah ada dinas luar, tugas luar ataupun cuti yang belum terinput di Aplikasi Presensi.

Pimpinan Bakamla RI, termasuk jabatan eselon I, II, dan sebagian eselon III, saat ini diisi oleh TNI dan Polri. Hal ini mengakibatkan pengambilan kebijakan di institusi tersebut dilakukan oleh para pemimpin yang memiliki latar belakang dan pengalaman dari TNI dan Polri, bukan dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Perbedaan latar belakang ini menciptakan dinamika baru dalam pengelolaan sistem kerja di Bakamla RI, di mana keputusan strategis sering kali dipengaruhi oleh

perspektif dan pengalaman militer atau kepolisian, yang dapat berbeda dari pendekatan yang biasanya diambil oleh pegawai ASN dalam konteks administrasi sipil. Setelah diterapkan Peraturan Badan Keamanan Laut Nomor 1 Tahun 2023 pegawai Bakamla RI yang terkena pemotongan tunjangan kinerja menyampaikan protes terkait situasi yang mereka hadapi. Mereka beralasan bahwa seringkali lupa untuk mencatat kehadiran atau membuat laporan capaian kinerja, meskipun mereka merasa telah melaksanakan tugas sesuai dengan harapan pimpinan. Selain itu, pegawai yang bertugas di kapal merasa bahwa sistem pencatatan kehadiran tidak mencerminkan jam dan hari kerja yang sebenarnya. Kondisi di lapangan yang unik dan dinamis membuat pencatatan tersebut menjadi sulit dilakukan, sehingga mereka merasa diperlakukan tidak adil. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakadilan, mengingat pegawai Bakamla RI sudah berkontribusi berdasarkan jabatannya masing-masing.

Kepala Bakamla RI merespon protes yang disampaikan oleh pegawai dengan mengeluarkan kebijakan lisan tanpa membuat aturan baru secara tertulis untuk menghentikan mekanisme pemotongan tunjangan kinerja bagi seluruh pegawai Bakamla RI, meskipun peraturan tersebut sebelumnya ditandatangani oleh Kepala Bakamla RI. Kebijakan ini diambil dengan mempertimbangkan bahwa tunjangan kinerja di Bakamla RI masih tergolong rendah dibandingkan dengan TNI, Polri dan K/L lainnya. Pimpinan berpendapat bahwa jika pemotongan tetap dilanjutkan, hal itu ditakutkan akan menyulitkan pegawai dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. TNI dan Polri yang menjadi pegawai perbantuan di Bakamla RI sudah mengalami penurunan nominal grade pada tunjangan kinerja. Jika peraturan ini diterapkan juga, maka ketika TNI dan Polri melakukan kelalaian dalam pencatatan kehadiran dan pembuatan capaian kinerja sehingga akan memperkecil nominal tunjangan kinerja yang diterima.

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai Analisis Kebijakan Kompensasi dalam Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Ditjen Kuathan Kemhan RI oleh Sutrisno, et al. (2023) menjelaskan bahwa kebijakan kompensasi di lingkungan Ditjen Kuathan dalam pemberian tunjangan kinerja tidak hanya

berdasarkan kelas jabatan yang tertuang di Permenhan Nomor 22 Tahun 2023, belum bisa dijalankan secara optimal dengan cara perhitungan berdasarkan penetapan bobot kinerja, prestasi kerja dan kompetensi yang dimiliki pegawai. Sehingga diharapkan dapat mewujudkan penegakan disiplin, meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada instansi dan masyarakat.

Berdasarkan skripsi yang ditulis oleh Deni Wirawan (2019) yang berjudul Efektivitas Implementasi Kebijakan Tunjangan Kinerja di Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Kementerian Kesehatan, mendapati bahwa efektivitas implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja pada unit kerja tersebut sudah dapat dikatakan berjalan dengan cukup baik dan untuk pengoptimalan efektivitas implementasi kebijakan tersebut disarankan (1) Aspek Kepatuhan : Beberapa pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit sudah patuh terhadap kebijakan dari peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 75 Tahun 2015, arti patuh disini sudah mematuhi jam kerja kehadiran tersebut akan tetapi dari sebagian masih ada yang datang terlambat dan pulang cepat, walaupun tidak semua pegawai seperti itu akan tetapi peneliti melihat dari aspek kepatuhan ini masih belum efektif dilaksanakan oleh pegawai yang ada di Sekretariat Direktorat Jenderal Dan Pencegahan Penyakit ini. (2) Aspek Lancarnya Pelaksana Rutinitas : Kondisi saat ini melihat dari aspek lancarnya pelaksanaan rutinitas pemberian tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit hanya mempertimbangkan perilaku kerja pegawai khususnya dilihat dari aspek disiplin. Meskipun telah dilakukan penilaian prestasi kerja pegawai berdasarkan unsur sasaran kinerja pegawai (SKP) namun hasil penilaian belum dipertimbangkan sebagai unsur dalam pemberian tunjangan setiap bulannya. (3) Aspek Terwujudnya dampak yang dikehendaki : Implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja di Sekretariat Direktorat Jenderal Pengendalian dan Pencegahan Penyakit belum sepenuhnya berhasil. Beberapa dampak yang telah ditetapkan dalam kebijakan pemberian tunjangan kinerja belum tercapai secara maksimal. Hal ini tercermin dari

informasi yang peneliti dapatkan dari para informan dan juga berdasarkan pengolahan data dari laporan kehadiran pegawai berdasarkan keterlambatan dan pulang cepat, tanpa keterangan disertai dengan laporan penilaian capaian kinerja pegawai. Dalam implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja masih kurangnya koordinasi antar pihak yang terkait terutama upaya penyelesaian masalah yang timbul dalam implementasi kebijakan pemberian tunjangan kinerja.

Thesis yang berjudul Penerapan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lemdiklat POLRI oleh Rita Sahara Supriyadi (2023) menjelaskan bahwa (1) Standar, tujuan dan sasaran kebijakan, dalam Peraturan Kapolri No 7 Tahun 2020 tentang Tata cara pemberian tunjangan kinerja baru anggota Polri telah memiliki ukuran, indikator dan garis petunjuk yang jelas, tidak terlalu idealis, mudah dicapai, tidak mempersulit dan dapat direalisasikan di seluruh kesatuan kerja Polri. Isi dan makna yang tertuang sudah dapat dipahami dengan baik. Standar, tujuan dan sasaran kebijakan memiliki hubungan yang erat dengan disposisi/ sikap dari para pelaksana (*implementors*). (2) Sumber Daya dari hasil penelitian yang dilakukan dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri, dilihat dari segi sumber daya manusia, ditemukan sebagai berikut : a) belum ada personel yang memegang khusus administrasi tunjangan kinerja, baik di bagian rekap absensi kehadiran, verifikasi, perhitungan dan laporan. Masing-masing personel memiliki tugas dan tanggungjawab pekerjaan lain yang dibebankan kepadanya dan inilah salah satu penyebab terkendalanya pemberian tunjangan kinerja tepat waktu, terjadinya kesalahan perhitungan dan adanya penurunan kinerja; b) untuk sarana dan prasarana sudah mencukupi dan; c) dukungan anggaran sudah terpenuhi. Kondisi ini tentunya akan berpengaruh pada keberhasilan penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri. (3) Karakteristik Organisasi dituangkan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) dimana SOP merupakan pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan, seyogyanya para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan suatu kebijakan harus sesuai dengan SOP. Namun di Lemdiklat Polri belum ada SOP

pemberian tunjangan kinerja, masih berpedoman pada SOP pusat dari Puskeu Mabes Polri. (4) Disposisi/Sikap para Pelaksana dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri masih menunjukkan bahwa pelaksana Kebijakan pada Lemdiklat Polri belum memiliki Komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan Perkap Nomor 7 Tahun 2020 tentang tata cara pemberian tunjangan kinerja bagi anggota Polri. Hal ini diketahui masih sering terjadinya keterlambatan dalam pemberian tunjangan kinerja setiap bulannya. Kondisi ini terjadi akibat keterlambatan pelaksana kebijakan dalam menyampaikan rekapitulasi absensi kehadiran, keterlambatan dalam proses pengajuan pemberian tunjangan kinerja dan lama dalam pengesahan laporan pemberian tunjangan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa perintah-perintah para pelaksana kebijakan belum dilaksanakan dengan baik, inilah yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam implementasi kebijakan dikarenakan komitmen yang dilakukan belum tegas melaksanakan sebuah kebijakan. Ketegasan dan komitmen dari para pelaksana kebijakan ini menjadi tolak ukur dalam keberhasilan implementasi kebijakan dalam pemberian tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri. (5) Komunikasi antar organisasi dalam penerapan pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di Lemdiklat Polri masih mengalami hambatan dan kendala, karena belum adanya komunikasi berupa kegiatan sosialisasi kepada pegawai sebagai kelompok sasaran. Sosialisasi ini menjadi penting karena kelompok sasaran guna memberi pemahaman dan pengetahuan terkait pemberian tunjangan kinerja yang sesuai dengan Perkap Nomor 7 Tahun 2020, sehingga motivasi kinerja dan disiplin pegawai Lemdiklat Polri dapat terus meningkat dan konsisten. Belum adanya pelatihan atau bimbingan teknis terkait tatacara penyusunan SKP yang baik dan benar, menyebabkan dalam penyusunan SKP masih bersifat subyektif dan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda dari masing-masing pegawai. Dan hal ini menjadi salah satu penyebab dalam menurunnya kinerja di Lemdiklat Polri. (6) Kondisi ekonomi, sosial dan politik adalah kondisi dimana kondisi lingkungan eksternal yang turut berperan dalam mendorong

keberhasilan suatu kebijakan, dimana kondisi lingkungan eksternal yang kondusif berpengaruh dalam pelaksanaan implementasi kebijakan berjalan maksimal.

*Gap analysis* yang ditemukan dari 3 penelitian terdahulu berdasarkan fokus penelitian, yaitu Andi Sutrisno et al. (2023) menyoroti ketidakefektifan kebijakan kompensasi di Ditjen Kuathan Kemhan RI, dengan penekanan pada perlunya penerapan *merit system*. Deni Wirawan (2019) menilai efektivitas implementasi kebijakan tunjangan kinerja di Kementerian Kesehatan, dengan rekomendasi peningkatan kepatuhan dan manajemen kinerja. Rita Sahara Supriyadi (2023) menggambarkan penerapan tunjangan kinerja di Lemdiklat Polri, menyoroti masalah administrasi dan kurangnya SOP. Dapat disimpulkan ketiga penelitian ini memiliki fokus yang berbeda. Sutrisno et al. menekankan pada regulasi dan transformasi kebijakan, Wirawan pada efektivitas implementasi, dan Supriyadi pada administrasi dan prosedur. Ini menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk penelitian yang mengintegrasikan perspektif regulasi, efektivitas, dan praktik administrasi secara komprehensif.

Berdasarkan dinamika yang dihadapi Bakamla dalam hal nominal tunjangan kinerja yang masih tergolong rendah, kemudian pegawai perbantuan yang memiliki latar belakang yang berbeda dengan ASN dan adaptasi lebih yang dibutuhkan TNI dan Polri kepada manajemen ASN. Sehingga jika membandingkan dengan latar belakang masalah dan *gap analysis* dari penelitian terdahulu ditemukan kebutuhan akan penelitian mengenai efektivitas pelaksanaan Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI.

## B. Rumusan Masalah

Bagaimana efektivitas pelaksanaan Peraturan Badan Keamanan Laut RI Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI.

### C. Tujuan Penelitian

Menganalisis efektivitas pelaksanaan Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI.

### D. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi terhadap kajian tentang kebijakan manajemen sumber daya aparatur, khususnya dalam kaitannya dengan kebijakan pemberian tunjangan kinerja dan disiplin pegawai.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi Bakamla RI untuk meningkatkan efektivitas implementasi Peraturan Badan Keamanan Laut RI Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih disiplin dan adil.