

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap sistem tunjangan dan disiplin kerja di Bakamla, ditemukan beberapa masalah dan rekomendasi utama terkait implementasi peraturan dan kebijakan internal. Secara keseluruhan, Bakamla telah melakukan upaya untuk melaksanakan Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 dengan melihat dari perspektif teori Ripley and Franklin (1986) untuk mengukur apakah sudah efektif pelaksanaan dari peraturan ini diukur dengan 3 aspek yaitu aspek kepatuhan, aspek lancarnya pelaksanaan rutinitas dan aspek dampak yang dikehendaki.

1. Aspek Kepatuhan

Pada aspek kepatuhan berdasarkan data yang diperoleh, kepatuhan pegawai Bakamla terhadap peraturan ini masih belum optimal sebagian besar pegawai telah mengikuti peraturan, namun masih terdapat ketidakhadiran tanpa keterangan, keterlambatan, dan kepulangan dini. Peran pimpinan, terutama di level strategis yang berasal dari TNI dan Polri, menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan sistem ASN yang menekankan evaluasi administratif dan presensi harian, berbeda dengan fokus operasional di instansi asal mereka, sehingga pengawasan atas pelaksanaan peraturan ini masih kurang dilakukan oleh pimpinan. Di sisi lain, meskipun sosialisasi aturan telah dilakukan melalui berbagai metode, tingkat partisipasi tidak merata membuat terhambatnya pemahaman secara menyeluruh kepada pegawai.

2. Aspek Lancarnya Pelaksanaan Rutinitas

Pada aspek lancarnya pelaksanaan rutinitas dari peraturan ini menjalankan rutinitas berupa pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja. Sistem presensi berbasis aplikasi online yang dimiliki Bakamla kerap mengalami kendala teknis dan masih terkendala dengan keterbatasan jaringan terutama di daerah dan kapal,

sehingga memerlukan presensi manual sebagai alternatif. Sedangkan mekanisme penilaian kinerja di Bakamla menggunakan aplikasi e-Kinerja dari BKN yang menilai kinerja dan perilaku. Pada ASN pembuatan capaian kinerja ini hampir terlaksana secara optimal, namun pada TNI dan Polri terutama pada level Eselon III dan JF Madya masih kurangnya pemahaman terkait kinerja dan produk yang harus dihasilkan, sedangkan pada level JPT ditemukan kekurangan pemahaman dalam cara memberi penilaian terhadap kinerja dan produk kepada bawahannya. Selain itu, meskipun pada peraturan ini ada substansi mengenai pemotongan tunjangan kinerja untuk ketidakhadiran atau penilaian rendah. Kesenjangan antara regulasi dan penerapan yang belum sepenuhnya konsisten dikarenakan menimbang dari kebijakan yang diberikan oleh pimpinan sehingga seluruh pegawai tetap menerima tunjangan 100% terlepas dari kehadiran atau kinerja yang dilaksanakan secara rutin. Secara keseluruhan peraturan ini sudah berjalan secara rutin terutama pada pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja meski beriringan dengan kendala yang dihadapi.

3. Aspek Terwujudnya Dampak yang Dikehendaki

Aspek terwujudnya dampak yang dikehendaki dari pelaksanaan peraturan ini berupa meningkatnya kinerja dan kesejahteraan pegawai. Pemberian tunjangan kinerja di Bakamla menghadapi dilema antara kesejahteraan dan motivasi. Memberikan tunjangan kinerja secara penuh (100%) tanpa pemotongan kepada seluruh pegawai bahkan kepada pegawai yang kurang disiplin. Kebijakan pemutihan ini mendukung kesejahteraan, namun menurunkan motivasi karena tidak ada konsekuensi bagi pelanggaran disiplin, sehingga kinerja dan kehadiran tidak selalu optimal. Kebijakan yang tidak membedakan tunjangan kinerja antara pegawai disiplin dan kurang disiplin juga menimbulkan kecemburuan sosial pada pegawai yang selalu melakukan pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja tepat waktu, mereka merasa kurang adil jika kinerja baik dan buruk dihargai sama.

B. Saran

Dalam sebuah penelitian, peneliti diharuskan mampu untuk dapat memberikan sesuatu yang berguna ataupun manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan instansi yang berkaitan dengan hal ini, yaitu Badan Keamanan Laut RI. Adapun saran yang peneliti berikan berdasarkan 3 aspek dari Teori Ripley dan Franklin (1986) sebagai berikut :

1. Aspek Kepatuhan

Kepatuhan dari pegawai tidak lepas dari pengawasan yang ketat dari pimpinan khususnya pada pelaksanaan pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja, sebaiknya pimpinan dapat menjadi contoh atau teladan bagi pegawai dengan cara terlibat langsung atas pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja. Dampaknya ini akan dapat meningkatkan pegawai yang kurang disiplin dalam pencatatan administrasi, sosialisasi secara berkala juga dibutuhkan bagi CASN, TNI dan Polri yang baru bergabung di Bakamla agar memahami aturan ASN yang berlaku, sehingga seluruh pegawai Bakamla memiliki kesamaan persepsi dan perspektif.

2. Aspek Lancarnya Pelaksanaan Rutinitas

Kendala teknis pada aplikasi merupakan penghambat utama dalam rutinitas pelaksanaan Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 dengan meningkatkan keterampilan pengelola aplikasi presensi melalui bimbingan teknis agar dalam mengelola aplikasi tidak harus bergantung pada pihak lain. Untuk memangkas kendala dalam pelaksanaan sehari-hari dapat dilakukan pengintegrasian aplikasi presensi dengan aplikasi e-kinerja untuk terhubungnya aplikasi yang saling berkaitan dan memudahkan pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja secara konsisten. Tidak lupa untuk terus melakukan sosialisasi dan bimbingan teknis berkala bagi pembuat capaian kinerja dan pimpinan sebagai penilai untuk memastikan penilaian kinerja yang objektif dan sesuai dengan tanggung jawab jabatan. Di sisi lain dibutuhkan dorongan pimpinan untuk terus konsisten dalam menjalankan Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 meskipun banyak

tantangan dari internal dalam proses penyesuaian pada awal pelaksanaan, pimpinan harus berkomitmen dan tegas terhadap aturan yang sudah ditetapkan.

3. Aspek Terwujudnya Dampak yang Dikehendaki

Untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai dengan dinamika nominal tunjangan kinerja yang masih tergolong rendah merupakan hal yang sulit. Namun peraturan yang telah dibuat harus tetap dilaksanakan agar tidak adanya kesenjangan antara peraturan dan pelaksanaannya, disini dapat dilihat seberapa konsisten pimpinan dan pelaksana kebijakan dengan peraturan yang telah dibuat. Dalam faktor lain jika memang pimpinan tetap melaksanakan kebijakan secara lisan untuk tidak memberlakukan pemotongan maka harus dicari sanksi dalam alternatif lain untuk tetap terus meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai tanpa harus memangkas kesejahteraan pegawai dengan cara memberikan sanksi non-finansial atau dalam bentuk lain bagi pegawai yang tidak menjalankan kewajibannya. Sanksi alternatif ini diharapkan dapat memberikan efek jera dan meningkatkan kedisiplinan pegawai Bakamla.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Sumber Referensi

- Alfatih, Andy. (2010). *Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Creswell, John W. (2015). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, John W. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Methods*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dessler, Gary. (2022). *Human Resource Management*. 16th Edition. Pearson Education.
- Edwards III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, John H., & Mathis, Robert L. (2016). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 7th Edition. Cengage Learning.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2022). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kuswarno, Engkus. (2013). *Metodologi Penelitian Komunikasi: Fenomenologi Konsepsi, Pedoman, dan Contoh Penelitian*. Bandung: Widya Padjadjaran.
- Lipsky, Michael. (2020). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mazmanian, Daniel A., & Sabatier, Paul A. (1983). *Implementation and Public Policy*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

- Moleong, Lexy J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, Alex S. (2015). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- O'Toole, Laurence J. (2022). *Implementation of Public Policy*. Routledge.
- Polancik, J. (2009). *Human Resource Management in the Public Sector*. Westview Press.
- Reitz, Charles J. (2012). *Art, Alienation, and the Humanities: A Critical Engagement with Herbert Marcuse*. SUNY Press.
- Ripley, Randall B., & Franklin, Grace A. (1986). *Policy Implementation and Bureaucracy*. Chicago: Dorsey Press.
- Rossmann, Gretchen B., & Rallis, Sharon F. (2012). *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Samsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal dan Laporan Penelitian

- Almitraf. (2015). *Analisis Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor X*. Journal of Public Management.
- Kahn, Kristoffer & Bygstad, Bendik. (2023). *Performance-Based Pay in the Public Sector: Evidence from the Norwegian Context*. Scandinavian Journal of Public Administration.
- Neely, Andy, et al. (2020). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. International Journal of Productivity and Performance Management.

Supriyadi, Rita Sahara. (2023). *Penerapan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lemdiklat POLRI*. Thesis.

Undang-Undang dan Peraturan

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI)

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Koordinator Keamanan Laut

Peraturan Presiden Nomor 178 Tahun 2014 tentang Badan Keamanan Laut

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

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

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

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri

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

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 Perubahan Kedua Atas Perkap Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Penugasan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia Di Luar Struktur Organisasi Polri

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Kepala Staf Angkatan Laut Nomor 25 Tahun 2021 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut

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

Keputusan Kepala Badan Keamanan Laut RI Nomor 382 Tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis pada Peraturan Badan Keamanan Laut RI Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut RI

Surat Edaran Kapolri Nomor SE/7/X/2015 tentang Petunjuk Arahan Pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Polri



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A