BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

a. Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023

Undang-Undang ini mengatur mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan bertujuan untuk memperkuat manajemen ASN dalam rangka menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih profesional, akuntabel, dan berkinerja tinggi. Pada Pasal 21 menjelaskan Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel dan/atau nonmateriel. Pada ayat (2) menerangkan bahwa komponen penghargaan pegawai ASN terdiri atas penghasilan, penghargaan yang bersifat motivasi, tunjangan dan fasilitas, jaminan sosial, lingkungan kerja, pengembangan diri, dan bantuan hukum.

Salah satu hak yang diperoleh ASN adalah penghargaan yang bersifat motivasi, yang dapat berupa penghargaan finansial dan non-finansial. Penghargaan finansial, seperti tunjangan kinerja, diberikan berdasarkan capaian kinerja individu dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari tunjangan kinerja ini adalah untuk meningkatkan produktivitas dan mendorong kompetensi yang lebih baik di lingkungan kerja. Pemberian penghargaan ini diharapkan dapat mendorong kinerja yang berkelanjutan dan menjadikan lingkungan kerja lebih kompetitif dan positif.

b. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004

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.

c. Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016

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.

d. Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023

Peraturan ini mengenai Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia, ditandatangani oleh Kepala Bakamla RI pada tanggal 11 Desember 2023. Peraturan ini menjelaskan bahwa tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai setiap bulannya berdasarkan Kelas Jabatan berdasarkan dua komponen yaitu capaian kinerja (80%) dan kehadiran pegawai (20%). Setiap pegawai wajib melakukan pencatatan waktu kedatangan dan kepulangan kerja melalui Presensi Online atau Presensi Mesin Elektronik. Berikut adalah potongan tunjangan kinerja jika pegawai tidak melakukan pencatatan kehadiran :

Tabel 2.1 Pemotongan Tunjangan Kinerja menurut Kehadiran Pegawai

No.	Jenis Potongan	Besaran Potongan
1	Terlambat datang	
	1-30 menit	0% jika mengganti waktu kepulangan
	Lebih dari 30 menit dan/atau tidak mencatatkan kehadiran datang tanpa alasan yang sah	1%

2	Pulang sebelum waktunya	
	1-30 menit	0,5%
	Lebih dari 30 menit dan/atau tidak mencatatkan kehadiran pulang tanpa alasan yang sah	1%
3	Tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah	2%

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

Pembayaran tunjangan kinerja dilaksanakan paling lambat setiap tanggal 1 (satu) pada bulan berikutnya. Pegawai dapat dikenakan pemotongan tunjangan kinerja jika

1) Pegawai tidak membuat laporan kinerja bulanan
2) Pegawai tidak mencapai hasil penilaian capaian kinerja yang dipersyaratkan
3) Pegawai yang terlambat masuk kerja
4) Pegawai yang pulang sebelum waktunya
5) Pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah
6) Pegawai yang tidak mencatatkan kehadiran datang atau pulang tanpa alasan yang sah
7) Pegawai yang sedang menjalani hukuman disiplin
8) Pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar

Pegawai yang sedang melaksanakan cuti tidak diwajibkan untuk mengisi laporan kinerja dan tidak dikenakan pemotongan tunjangan kinerja (cuti tahunan, cuti sakit, cuti alasan penting, cuti besar, cuti melahirkan) kecuali cuti diluat tanggungan negara. Berikut adalah potongan tunjangan kinerja jika pegawai tidak mencapai capaian kinerja yang dipersyaratkan :

Tabel 2.2 Pemotongan Tunjangan Kinerja menurut Capaian Kinerja

No.	Jenis Potongan	Besaran Potongan
1	Tidak mengisi capaian kinerja	5%
2	Predikat Kinerja Sangat Kurang	2%
3	Predikat Kinerja Kurang	1%

4	Predikat Kinerja Butuh Perbaikan	0%
5	Predikat Kinerja Baik	0%
6	Predikat Kinerja Sangat Baik	0%

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

2. Tinjauan Teori

a. Efektivitas

Menurut Ripley dan Franklin (1986), dalam bukunya yang berjudul *Policy Implementation and Bureaucracy*, menulis tentang *three conceptions relating to successful implementation*. Efektivitas dalam konteks implementasi kebijakan publik merujuk pada sejauh mana kebijakan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan dengan dampak yang nyata bagi masyarakat. Ada tiga aspek yang dominan bagi suksesnya implementasi kebijakan, yaitu:

1. Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku (*the degree of compliance on the statute*), tingkat keberhasilan implementasi kebijakan dapat diukur dengan melihat tingkat kepatuhan terhadap isi kebijakan dengan mandat yang telah diatur.
2. Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi, (*smoothly functioning routine and the absence of problem*), keberhasilan implementasi kebijakan dapat ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah yang dihadapi.
3. Terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki (*the leading of the desired performance and impact*), bahwa dengan adanya kinerja dan dampak yang baik merupakan wujud keberhasilan implementasi kebijakan.

Menurut Neely et al. (2020) “efektivitas berhubungan erat dengan kinerja organisasi yang mencakup pencapaian tujuan strategis, produktivitas, dan penggunaan sumber daya secara optimal.” Menurut Kaplan dan Norton (2022), efektivitas dapat dinilai melalui indikator kuantitatif (seperti angka pencapaian) dan kualitatif (seperti *feedback* dari pemangku kepentingan).

Efektivitas dalam implementasi kebijakan publik adalah sejauh mana kebijakan tersebut mencapai tujuan dan memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Keberhasilan implementasi diukur melalui tiga aspek utama: tingkat

kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan, kelancaran pelaksanaan fungsi tanpa hambatan, serta terwujudnya kinerja dan dampak yang diinginkan. Efektivitas sangat terkait dengan kinerja organisasi, termasuk pencapaian tujuan strategis, produktivitas, dan optimalisasi sumber daya. Penilaian efektivitas dapat dilakukan dengan indikator kuantitatif, seperti angka pencapaian, dan kualitatif, seperti umpan balik dari pemangku kepentingan.

Ukuran efektivitas adalah indikator atau metrik yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu kebijakan, program, atau organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah beberapa ukuran utama efektivitas:

1) Menurut Kaplan dan Norton (2022) mengembangkan konsep *Balanced Scorecard*, yang mengidentifikasi beberapa indikator kualitatif untuk mengukur efektivitas organisasi. Berikut adalah beberapa indikator kualitatif yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas:

a) Kualitas Layanan
   Mengukur seberapa baik layanan yang diberikan memenuhi standar dan harapan pelanggan. Ini bisa mencakup evaluasi layanan pelanggan dan kecepatan respon terhadap masalah.
b) Inovasi dan Pembelajaran
   Menilai kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan, termasuk pengembangan produk baru dan proses perbaikan.
c) Hubungan dengan Pemangku Kepentingan
   Mengukur seberapa baik organisasi membangun dan memelihara hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti karyawan, mitra, dan masyarakat.
d) Budaya Organisasi
   Menganalisis apakah budaya organisasi mendukung nilai-nilai efektivitas, seperti kolaborasi, keterbukaan, dan komunikasi yang baik.
e) Kepuasan Karyawan
   Mengukur seberapa puas karyawan dengan kondisi kerja, yang dapat berpengaruh pada motivasi dan produktivitas mereka.
f) Tingkat Retensi Pelanggan
   Menganalisis seberapa baik organisasi menjaga pelanggan yang ada, yang merupakan indikator penting dari kepuasan dan loyalitas.

2) Menurut Ripley dan Franklin (1986) ukuran dari efektivitas dari masing-masing kategori adalah :

a) Indikator Efektivitas Proses:
- Pelaksanaan kebijakan sesuai dengan desain awal dan instruksi yang jelas.

- Konsistensi dalam mengikuti prosedur yang ditentukan oleh kebijakan.
- Pelibatan aktor-aktor pelaksana kebijakan secara tepat dan sesuai dengan peran mereka.

Efektivitas proses lebih berfokus pada kualitas implementasi kebijakan, memastikan semua pihak yang terlibat mengikuti pedoman yang telah ditetapkan tanpa penyimpangan.

b) Indikator Efektivitas Dampak :

- Pencapaian tujuan kebijakan yang ditetapkan.
- Dampak langsung dan signifikan terhadap masalah yang ingin diatasi oleh kebijakan tersebut.
- Keberlanjutan hasil dari kebijakan tersebut dan dampaknya terhadap perubahan sosial, ekonomi, atau lingkungan yang diinginkan.

Efektivitas dampak menilai hasil akhir dari kebijakan, termasuk apakah kebijakan tersebut benar-benar memecahkan masalah yang menjadi target dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, Kaplan dan Norton (2022) serta Ripley dan Franklin (1986) menekankan pentingnya berbagai indikator dalam menilai efektivitas organisasi dan kebijakan publik. Kaplan dan Norton (2022) mengidentifikasi indikator kualitatif seperti kualitas layanan, inovasi, hubungan dengan pemangku kepentingan, budaya organisasi, kepuasan karyawan, dan tingkat retensi pelanggan sebagai elemen penting untuk mengukur efektivitas. Sementara itu, Ripley dan Franklin (1986) membagi indikator efektivitas menjadi dua kategori yaitu efektivitas proses, yang berfokus pada kepatuhan terhadap prosedur dan desain kebijakan, serta efektivitas dampak, yang menilai pencapaian tujuan kebijakan dan dampaknya terhadap masyarakat. Kedua pandangan ini saling melengkapi dalam memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas implementasi kebijakan dan kinerja organisasi.

a. Teori Pelaksanaan

Menurut G.R Terry (1988) dalam bukunya *Principles of Management* "Pelaksanaan adalah kegiatan meliputi menentukan, mengelompokan, mencapai tujuan, penugasan orang-orang dengan memperhatikan lingkungan fisik, sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu untuk melaksanakan kegiatan tersebut." sedangkan menurut Siagian S.P (2003)

mengemukakan bahwa “pelaksanaan merupakan keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga pada akhirnya mereka mau bekerja secara ikhlas agar tercapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan adalah proses memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan ikhlas demi mencapai tujuan organisasi secara efisien dan ekonomis. Selain memotivasi, pelaksanaan juga mencakup pengaturan tugas, pengelompokan, dan penugasan sesuai kewenangan masing-masing individu, dengan memperhatikan lingkungan kerja. Tujuannya adalah menciptakan kolaborasi yang terstruktur agar setiap anggota berkontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi.

b. Implementasi Kebijakan

Menurut George C. Edwards III (1980), implementasi kebijakan melibatkan empat faktor penting: komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana), dan struktur birokrasi. Keberhasilan implementasi tergantung pada:

1) Komunikasi yang jelas mengenai aturan atau kebijakan.
2) Sumber daya yang memadai untuk menjalankan aturan.
3) Sikap atau disposisi positif dari para pelaksana kebijakan.
4) Struktur birokrasi yang mendukung, termasuk prosedur, regulasi, dan koordinasi antar bagian.

Mazmanian dan Sabatier (1983) menekankan bahwa implementasi kebijakan adalah proses politik dan administratif yang kompleks. Mereka mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi:

a) Kejelasan tujuan kebijakan
   Tujuan harus dirumuskan secara spesifik dan dapat diukur.
b) Kemampuan organisasi
   Lembaga pelaksana harus memiliki kapasitas administratif, sumber daya, dan keahlian yang memadai.
c) Lingkungan eksternal
   Faktor politik, sosial, dan ekonomi dapat mempengaruhi implementasi kebijakan.

O'Toole (2022) menyoroti “pentingnya jaringan kolaboratif dalam implementasi kebijakan. Sinergi antara berbagai organisasi dan pemangku kepentingan dapat memperkuat efektivitas implementasi.” Lipsky (2020)

berargumen bahwa “"*street-level bureaucrats*" memiliki peran penting dalam implementasi kebijakan. Keputusan mereka di lapangan sering kali menentukan bagaimana kebijakan diterapkan secara nyata.”

Pendapat para ahli menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh berbagai faktor. George C. Edwards III (1980) menekankan pentingnya komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Mazmanian dan Sabatier menambahkan bahwa kejelasan tujuan, kapasitas organisasi, dan lingkungan eksternal juga berperan. O'Toole (2022) menggarisbawahi pentingnya kolaborasi antar organisasi, sedangkan Lipsky (2020) menekankan peran "*street-level bureaucrats*." Secara keseluruhan, implementasi kebijakan adalah proses kompleks yang melibatkan interaksi berbagai elemen internal dan eksternal.

c. Tunjangan Kinerja

Menurut Hasibuan (2009), tunjangan adalah “tambahan penghasilan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Tunjangan dapat diberikan dalam bentuk tunjangan tetap (seperti tunjangan keluarga) atau tunjangan tidak tetap (seperti tunjangan transportasi atau uang makan), tergantung kebijakan perusahaan dan kebutuhan karyawan.” Dessler (2022) mencatat bahwa “tunjangan kinerja dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan tim. Ketika pegawai merasa dihargai melalui tunjangan, mereka cenderung bekerja lebih keras dan lebih efisien.”

Menurut Kahn dan Bygstad (2023) menyarankan bahwa tunjangan yang berbasis pada hasil atau pencapaian yang terukur lebih efektif dibandingkan dengan tunjangan yang diberikan secara tetap. Ini menciptakan insentif yang lebih kuat untuk mencapai target. Tunjangan kinerja juga sering dikenal sebagai insentif kinerja yang diterapkan berdasarkan sistem penilaian kinerja melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan oleh organisasi. Beberapa elemen penting konsep tunjangan kinerja :

a) Berbasis Evaluasi Kinerja

Tunjangan kinerja diukur berdasarkan kriteria kinerja yang sudah ditetapkan, seperti pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) atau target kerja yang disepakati.

b) Penghargaan atas Kontribusi

Tunjangan kinerja merupakan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi lebih baik dan berkontribusi besar terhadap pencapaian target organisasi.

c) Mendorong Peningkatan Produktivitas

Dengan memberikan tunjangan berdasarkan hasil kerja, organisasi berusaha mendorong pegawai untuk lebih produktif dan berkinerja tinggi.

d) Penilaian yang Transparan dan Objektif

Pentingnya penilaian yang terukur, transparan, dan adil agar tunjangan kinerja dapat diterima oleh pegawai secara positif.

e) Motivasi dan Retensi Pegawai

Selain sebagai bentuk penghargaan, tunjangan kinerja juga berfungsi untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Sehingga, tunjangan kinerja yang secara efektif diberikan kepada pegawai berdasarkan pencapaian target kinerja dapat secara signifikan meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh pegawai. Dengan adanya insentif ini, pegawai akan merasa lebih dihargai dan diakui atas kontribusinya, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk lebih fokus dalam meningkatkan kinerja. Ketika kebutuhan hidup pegawai terpenuhi melalui tunjangan yang memadai, mereka cenderung merasa lebih tenang dan bersemangat dalam bekerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, yang dapat mencapai target dan tujuan strategis dengan lebih efektif.

Adapun yang menjadi payung hukum pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Badan Keamanan Laut RI adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Koordinator Keamanan Laut dan peraturan pelaksananya yaitu Peraturan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang

Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia, yang kemudian secara teknisnya diperjelas dengan 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 Republik Indonesia. Peraturan Badan dan Keputusan Kepala Badan ini menjelaskan mengenai keberhasilan Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan oleh Badan Keamanan Laut Republik Indonesia yang didasarkan pada kehadiran pegawai dan capaian kinerja pegawai di lingkungan Badan Keamanan Laut Republik Indonesia.

B. Konsep Kunci

Reitz (2012) menyatakan bahwa kata kunci (*keyword*) merupakan satu kata atau frase yang menonjol (*significant*) pada judul, tajuk subjek, catatan isi, abstrak atau teks sebuah cantuman pada katalog online dan database bibliografi, yang dapat dimanfaatkan sebagai istilah pencarian dalam pencarian bebas untuk menemukan seluruh cantuman yang memuat kata kunci tersebut. Konsep kunci yang mendasari model berpikir dari penelitian ini adalah:

1. Efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang efisien.
2. Implementasi Kebijakan adalah proses bagaimana kebijakan yang telah dirumuskan dan disetujui diterjemahkan ke dalam tindakan nyata dan dilaksanakan dalam praktek untuk mencapai tujuan yang dituangkan dalam kebijakan tersebut.
3. Efektivitas pelaksanaan kebijakan suatu proses yang memerlukan kepatuhan dari para pelaksana kebijakan yang dilakukan terus menerus secara rutin sehingga terwujudnya dampak akan tujuan yang dikehendaki
4. Tunjangan Kinerja adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja mereka dan dapat menjadi alat yang

efektif untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi jika dirancang dan diterapkan dengan baik.

5. Peraturan Badan Keamanan Laut RI Nomor 1 Tahun 2023 adalah peraturan yang dikeluarkan oleh Badan Keamanan Laut RI dan telah diundangkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, peraturan ini mengenai bagaimana pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Badan Keamanan Laut RI

C. Kerangka Berpikir

Menurut Polancik (2009), kerangka pemikiran dapat diartikan sebagai diagram yang berperan sebagai gambaran sistematika yang akan ditulis, sehingga kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini adalah

Teori Ripley dan Franklin (1986)

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Creswell (2016) menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan rencana dan prosedur penelitian yang meliputi langkah-langkah berupa dari asumsi-asumsi luas hingga metode-metode terperinci dalam pengumpulan, analisis dan interprestasi data. Deskriptif kualitatif termasuk paradigma penelitian post-positivistik. Asumsi dasar yang menjadi inti paradigma penelitian post positivisme adalah:

1. Pengetahuan bersifat konjektural dan tidak berlandaskan apa pun. Dalam metode ini tidak akan pernah mendapatkan kebenaran absolut, Untuk itu bukti yang harus dibangun.
2. Penelitian merupakan proses membuat klaim-klaim kemudian menyaring sebagian klaim tersebut menjadi klaim-klaim lain yang kebenarannya jauh lebih kuat.
3. Pengetahuan yang dibentuk oleh data, bukti dan pertimbangan logis. Dalam praktiknya peneliti mengumpulkan informasi dengan menggunakan instrumen pengukuran tertentu yang diisi oleh partisipan atau dengan melakukan observasi mendalam dilokasi penelitian.
4. Penelitian harus mampu mengembangkan peryataan yang relevan dan benar.
5. Pengetahuan dibentuk, aspek terpenting dalam penelitian adalah sikap objektif.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif. Latar belakang digunakannya metode ini atas dasar pertimbangan bahwa penelitian ini berfokus pada menggali fakta-fakta, gejala-gejala atau perkembangan tertentu yang terjadi sekarang dan pada masalah yang terdapat di dalamnya. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengeksplorasi masalah yang ada secara mendalam, memberikan wawasan yang

lebih komprehensif mengenai dinamika yang berperan, serta memahami makna dan konteks di balik fenomena tersebut.

B. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moleong (2014) teknik pengumpulan data adalah cara atau strategi untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan. Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, metode observasi, dan metode kajian pustaka.

a. Wawancara

Menurut dalam Lexy J. Moleong (2012) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya me-netapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Sedangkan wawancara tak terstruktur merupakan wawancara yagn berbeda dengan yang terstruktur. Menurut Sugiyono (2022), wawancara terbagi menjadi 3 macam yaitu: (1.) Wawancara terstruktur (*Structured Interview*), (2.) Wawancara semi struktur (*Semistructure Interview*) dan (3.) Wawancara tidak berstruktur (*Unstructured Interview*).

Berdasarkan jenisnya wawancara di bagi menjadi dua yaitu wawancara terbuka dan wawancara tertutup. Wawancara terbuka yaitu wawancara yang dilaksanakan peneliti yang memberikan kebebasan dan mendorong informan utuk berbaicara secara luas dan bebas, sedangkan wawancara tertutup yaitu wawancara yang dilakukan peneliti yang bersifat membatasi artinya pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berfokus pada topik-topik tertentu (Syamrul dan Salim, 2012).

Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka dan semi terstruktur agar informasi yang digali menjadi mendalam dari para informan. Teknik ini dilakukan secara akrab, menggunakan

pertanyaan terbuka dan bahasa sehari-hari, sehingga lebih mampu menggali kejujuran dalam jawaban yang diberikan oleh para informan.

Menurut Kuswarno (2013), kriteria yang dijadikan acuan dalam memilih informan dalam penelitian adalah:

1) Informan harus mengalami langsung situasi dan kejadian yang berkaitan dengan topik penelitian. Tujuannya untuk mendapatkan deskripsi dari sudut pandang orang pertama.
2) Informan mampu menggambarkan kembali fenomena yang telah dialaminya, terutama dalam sifat alamiah dan maknanya. Hasilnya akan diperoleh dara yang alami dan reflektif menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
3) Bersedia untuk terlibat dalam kegiatan penelitian yang mungkin membutuhkan waktu yang lama.
4) Bersedia untuk diwawancara dan direkam aktivitasnya selama wawancara atau selama penelitian berlangsung
5) Memberikan persetujuan untuk mempublikasikan hasil penelitian.

Tabel 3.1 Data Informan Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah Informan	Kode Informan
1	Kepala Biro Umum (TNI)	1 orang	*key-informant* 1
2	Analis SDMA Ahli Madya (TNI)	1 orang	*key-informant* 2
3	Analis Kebijakan Ahli Muda (ASN)	1 orang	*key-informant* 3
4	Analis SDMA Ahli Muda Bidang Kepegawaian (ASN)	1 orang	*key-informant* 4
5	Analis SDMA Ahli Muda Bidang Evaluasi dan Manajemen Kinerja (ASN)	1 orang	*key-informant* 5
6	Analis SDMA Ahli Pertama (ASN)	1 orang	*key-informant* 6
7	Penyusun Data dan Laporan pada Inspektorat (ASN)	1 orang	*key-informant* 7

b. Metode Observasi

Menurut Creswell (2015) mengartikan observasi adalah kegiatan memperhatikan fenomena di lapangan melalui kelima indra peneliti, sering kali dengan instrumen atau perangkat, dan merekamnya dengan tujuan ilmiah. Bungin (2007) mengemukakan beberapa bentuk observasi :

1) Observasi partisipasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan di mana peneliti terlibat dalam keseharian informan.
2) Observasi tidak terstruktur ialah pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi, sehingga peneliti mengembangkan pengamatannya berdasarkan perkembangan yang terjadi di lapangan.
3) Observasi kelompok ialah pengamatan yang dilakukan oleh sekelompok tim peneliti terhadap sebuah isu yang diangkat menjadi objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan bentuk observasi partisipasi dan observasi tidak terstruktur. Dilakukan observasi partisipasi dikarenakan peneliti terlibat langsung pada keseharian informan dan saat kebijakan diimplementasikan. Observasi tidak terstruktur dilakukan tanpa adanya panduan observasi yang tetap. Prosesnya dilakukan secara acak, sehingga tidak memerlukan penjadwalan tetap. Peneliti akan menjelajahi lokasi penelitian, memperhatikan dan menyelidiki berbagai kegiatan yang terjadi.

c. Metode Kajian Pustaka

Sugiyono (2016) menjelaskan, kajian pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati, menelaah, dan mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan. Kajian pustaka adalah suatu kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti. Jadi kajian pustaka pada penelitian ini adalah dengan mengadakan telaah terhadap penelitian terdahulu mengenai implemetasi kebijakan untuk dijadikan dasar pemahaman dalam menganalisis efektivitas pelaksanaan Peraturan Bakamla No. 1 Tahun 2023.

2. Jenis Data

a. Data Primer

Menurut Creswell (2018) data primer adalah data utama yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan diperoleh dari sumber asli. Data primer dapat diperoleh melalui wawancara, observasi, atau laporan dalam bentuk dokumen tidak resmi. Sumber data primer pada penelitian ini diambil dari Bakamla RI. Data primer ini digunakan untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan Peraturan Bakamla No. 1 Tahun 2023 dan laporan tunjangan kinerja pegawai di Bakamla RI pada periode tahun 2024.

b. Data Sekunder

Creswell (2018) menjelaskan bahwa data sekunder mencakup data yang telah dikumpulkan oleh peneliti lain dan tersedia dalam bentuk publikasi, laporan, atau arsip. Data ini termasuk informasi dari buku, artikel jurnal, laporan institusi, dan data statistik. Creswell (2018) menekankan bahwa data sekunder sangat berguna untuk membangun latar belakang, mendukung argumen, dan membandingkan hasil penelitian dengan studi sebelumnya. Sumber data sekunder pada penelitian ini adalah penelitian terdahulu mengenai implementasi kebijakan, peraturan dan perundang-undangan mengenai ASN, TNI dan Polri peraturan mengenai tata cara pemberian tunjangan kinerja di TNI dan Polri.

C. Instrumen Penelitian

Moleong (2012) mengemukakan bahwa instrumen dalam penelitian kualitatif lebih bersifat fleksibel dan bergantung pada konteks penelitian, seperti wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Instrument pada penelitian ini adalah orang atau *human instrument,* yaitu peneliti itu sendiri berguna untuk bertanya, mendengar, mengamati, dan meneliti. Instrumen penelitian lainnya berupa laptop berguna untuk mengkaji data yang diperoleh dari *key-informant*, handphone berguna untuk merekam suara dari proses wawancara, alat tulis berguna

untuk mencatat poin penting dalam proses penelitian dan dalam wawancara menggunakan pedoman wawancara yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

D. Teknik Pengelolaan Data dan Analisis Data

Menurut Sugiono (2006) analisis data dalam proses penelitian adalah suatu penelitian yang sulit untuk dilakukan dan dibutuhkan kerja keras, cara berpikir yang kreatif, dan wawasan tinggi. Analisis data adalah tahap yang penting dalam teknik pengolahan data. Penerapan teknik analisis data sangat berkaitan dengan tema dan masalah penelitian yang ingin diselesaikan. Dalam penelitian ini peneliti mentriangulasi (*triangulate*) sumber-sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren. (Creswell, 2010. Terdapat lima tahapan analisis data yang merujuk pada analisis model Creswell (2018). Kelima tahapan tersebut yaitu:

1. Menyiapkan dan mengorganisir data
   Dalam tahapan ini, penelitian akan melakukan pencatatan seluruh data yang ditemukan dari dokumen yang dikumpulkan sehingga dapat disusun berdasarkan topik yang dibutuhkan.
2. Membaca dan melihat seluruh data
   Pada tahapan ini mengharuskan peneliti memahami dan mengidentifikasi dari dokumen yang sudah disusun dengan mencari gagasan utama dari dokumen atau penelitian tersebut
3. Melakukan *Coding*
   Dalam buku milik Creswell (2018), menurut Rossman & Rallis (2012) pada dasarnya *coding* merupakan organisir data dengan melakukan pengkategorian terhadap data-data baik secara deskripsi maupun gambar ke dalam kategori yang sama. *Coding* yang dapat dilakukan dengan cara manual ini digunakan untuk dapat menghasilkan deskripsi yang tersusun dari informasi dan keseluruhan data untuk dapat dianalisa.
4. Meningkatkan bagaimana cara mendeskripsikan sehingga dapat terwakilkan narasi kualitatifnya
   Pada tahap ini, pendekatan yang sering digunakan adalah narasi untuk menjelaskan temuan dalam analisis. Penjelasan ini melibatkan diskusi mengenai bahasan yang saling terkait, yang telah dikategorikan baik data deskriptif maupun data dalam bentuk tabel dan gambar.
5. Menginterpretasi makna dari data
   Tahapan terakhir dalam menganalisis data adalah memberikan makna pada setiap data yang telah ditemukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam

bagian ini, peneliti menyajikan interpretasinya, yang biasanya dipengaruhi oleh studi yang dilakukan, pengalaman, serta sejarah. Peneliti juga dapat membandingkan temuan ini dengan hasil penelitian sebelumnya yang terdapat kesamaan dalam tinjauan literatur dan teori yang digunakan.

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

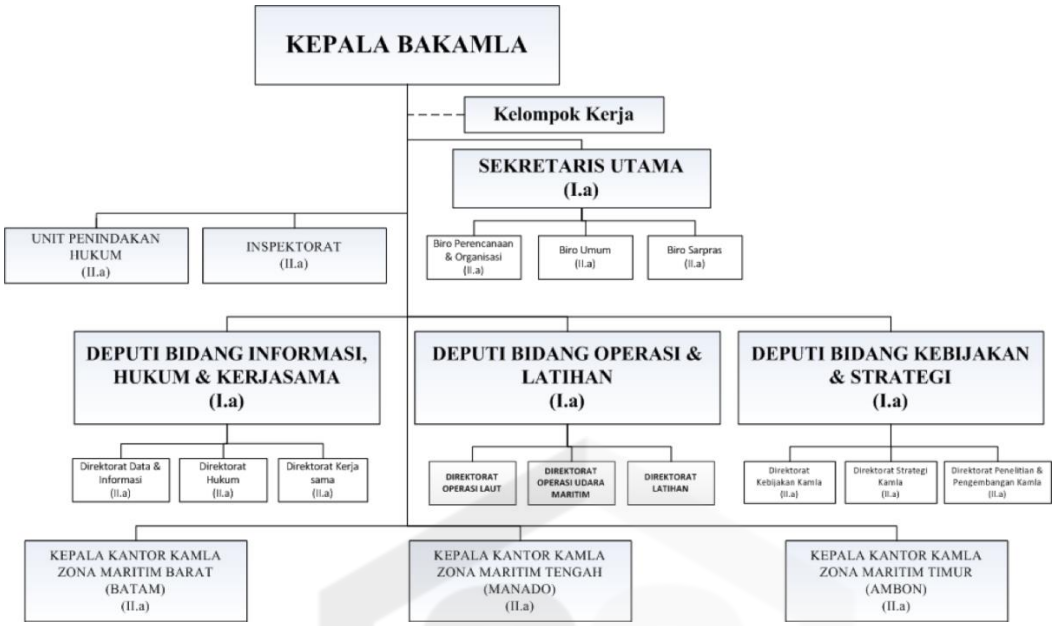
b. Profil Badan Keamanan Laut RI

Badan Keamanan Laut RI (Peraturan Presiden Nomor 178 Tahun 2014) merupakan instansi pusat yang memiliki tugas pokok yaitu melakukan patroli keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia. Bakamla RI menyelenggarakan fungsi : 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) menyinergikan 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. 7) melaksanakan tugas lain dalam sistem pertahanan nasional. Bakamla RI bertanggung jawab kepada Presiden melalui Kementerian Koordinator Politik, Hukum dan Keamanan dan berkoordinasi dalam hal pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya laut.

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

c. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Badan Keamanan Laut RI



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Badan Keamanan Laut RI

d. Visi dan Misi

Visi

"Terwujudnya keamanan dan keselamatan laut yang terpercaya dan profesional dalam rangka menuju Indonesia mau yang berdaulat dan berkepribadian berlandaskan gotong royong."

Misi

1) Meningkatkan penjagaan, pengawasan, pencegahan dan penindakan pelanggaran hukum di wilayah perairan Indonesia dan yurisdiksi Indonesia dengan berpedoman pada ketentuan hukum nasiona dan internasional.
2) Memperkuat kebijakan nasional di bidang keamanan dan keselamatan di wiliyah yurisdiksi Indonesia untuk memperkuat jati diri Indonesia sebagai poros maritime dunia.

3) Menyelenggarakan sistem peringatan dini keamanan dan keselamatan yang mandiri dan kuat berbasiskan kepentingan nasional di wilayah perairan Indonesia dan di wilayah yurisdiksi Indonesia.

e. Tujuan Dibentuknya Bakamla RI

Sebagai badan yang dibentuk dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden, Bakamla memiliki 2 tujuan utama, yaitu : 1) Terwujudnya keamanan dan keselamatan di wilayah di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia dengan sistem informasi/sistem peringatan dini dan coast guard diplomasi yang berpedoman pada ketentuan hukum nasional dan internasional. 2) Terwujudnya kapasitas kelembagaan, tersedianya sarana dan prasarana operasi keamanan dan keselamatan laut dan sumber daya manusia yang profesional, handal dan lugu.

f. Sasaran Strategis Bakamla RI

Dibentuk juga dengan sasaran strategis agar dapat menjadi standar capaian dan dapat menjadi evaluasi agar kinerja yang diberikan tetap yang terbaik. Berikut merupakan sasaran strategis dari Bakamla, yaitu : 1) Meningkatkan penegakan hukum di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia secara terpadu. 2) Meningkatnya kebijakan nasional di bidang keamanan dan keselamatan laut di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia yang kredibel. 3) Mewujudkan kebijakan nasional di bidang keamanan dan keselamatan laut di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia yang terintegrasi. 4) Meningkatnya kapasitas kelembagaan keamanan laut yang efisien dan modern, 5) Meningkatnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur keamanan laut yang profesional, berkompetensi tinggi dan non sektoral. 6) Meningkatnya sarana dan prasarana keamanan dan keselamatan laut yang handal dan modern berbasis sistem peringatan dini.

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

2. Data Hasil Penelitian

Data dari hasil penelitian mengenai Efektivitas Pelaksanaan Peraturan Badan Keamanan Laut Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Bakamla RI dilakukan dalam upaya menjawab pertanyaan pertanyaan dari aspek kepatuhan, aspek lancarnya rutinitas, dan aspek terwujudnya dampak yang dikehendaki.

Analisis yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan kajian pustaka mengenai dokumen peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja, analisis iini menghasilkan terkumpul dan terkelolanya data yang dibutuhkan. Informan pada wawancara yaitu Kepala Biro Umum sebagai *key-informant* 1, Analis SDMA Ahli Madya sebagai *key-informant* 2, Analis SDMA Ahli Muda sebagai *key-informant* 3, Analis SDMA Ahli Muda *key-informant* 4, Analis Kebijakan Ahli Muda *key-informant* 5, Analis SDMA Ahli Pertama *key-informant* 6, dan Penyusun Data dan Laporan Inspektorat *key-informant* 7.

a. Aspek Kepatuhan

Indikator dari aspek kepatuhan menurut Ripley and Franklin (1986) adalah pegawai datang ke kantor tidak hanya tepat waktu namun kinerja pegawai juga meningkat, sehingga jika pegawai telah datang tepat waktu namun tidak meningkatkan kinerja maka implementasi dari peraturan ini dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian Bagaimana efektivitas pelaksanaan Peraturan Badan Keamanan Laut Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Bakamla RI dalam pemberian tunjangan kinerja pegawai, menjadi tidak efektif.

Pelaksanaan dari peraturan mewajibkan seluruh pegawai mengimplementasikannya agar kepatuhan pegawai dapat sesuai dengan tujuan dari disusunnya peraturan. “Apakah menurut anda seluruh pegawai sudah mematuhi peraturan terkait pemberian tunjangan kinerja? Mengapa?”

kepada *key-informant* 1 yang berpendapat "Sudah mayoritas personel sudah memahami dan menaati peraturan tersebut." Hal ini selaras dengan *key-informant* 2 yang berpendapat

> "Kalau lihat dari statistik yang kita miliki, hampir seluruh pegawai sudah mematuhi aturan tersebut. Dikarenakan sudah adanya aturan dan personelnya juga sudah memiliki kesadaran. Berkaitan dengan pelaksanaan aturan pemberian tunjangan kinerja."

Hal ini diungkapkan juga oleh *key-informant* 3 yang berpendapat

> "Sayangnya belum seluruh pegawai mematuhi peraturan ini, apalagi yang di daerah ya masih uh karena pengawasannya juga kurang dari pusat jadi mereka masih, menurut saya masih kurang lah masih belum menerapkan secara baik di apa peraturan ini"

Hal ini diungkapkan juga oleh *key-informant* 4 yang berpendapat

> "saya rasa belum, masih perlu penguatan lagi karena kalau saya lihat kan ada beberapa permasalahan presensi seperti itu yang masih belum seperti aturan yang dituangkan di situ. Tidak sepenuhnya mematuhi, belum dipatuhi sepenuhnya kan substansi dari Perba itu"

Hal ini diungkapkan juga oleh *key-informant* 5 yang berpendapat

> " Belum. Belum dalam aspek terkait dengan kinerjanya itu sendiri. Kenapa? karena seperti saya bilang tadi ya bagi kita yang ASN, mengisi SKP menjadi suatu keharusan dan kita akan berusaha untuk mendapatkan suatu penilaian yang baik berdasarkan dengan perjanjian kinerja yang telah kita lakukan pada sesi dialog kinerja nah cuman, kalau kita akan mengacu kepada sistem yang ditetapkan oleh Kemenpan RB ya, cuman bagi pegawai Bakamla yang non-ASN ini kan tidak tahu sistem itu ada perbedaan sistem kinerja antara kita yang ASN dengan yang non-ASN. Sehingga yang non-ASN ini kurang memberikan perhatian atau kurang untuk mau menerapkan atau mengimplementasikan aturan itu secara baik ya kan nah ini ke depan perlu dibenahi juga ya karena apapun itu Bakamla tetap merupakan LPNK yang mana berlakunya ialah sistem manajemen aparatur sipil negara yang salah satu ialah sistem kinerjanya itu sendiri"

Hal ini diungkapkan juga oleh *key-informant* 7 yang berpendapat

> "Berdasarkan data yang pernah disampaikan masih terdapat terutama absensi ataupun beberapa syarat yang harus menjadi pemberian pemberian tunjangan kinerja ini, personel kita ini masih belum sepenuhnya. Ada yang hanya, kadang kalau saya lihat, hanya absen datang, pulangnya nggak absen atau bahkan dia berada di luar kantor, tapi tidak melaksanakan tugas itu. Hanya urusan pribadi. Memang kita kan disitu diizinkan kita ada tugas di luar kantor, namun harus ada dasar yang bisa menjadi alasan bahwa dia sedang berada di luar. Hal-hal seperti ini yang menjadi catatan saya untuk kedisiplinan. Tentunya kan kalau seandainya dia mungkin takut ya, kalau misalkan nanti

dia tidak absen atau pulang mendahului atau hal-hal yang tidak sesuai ketentuan absen itu, takut nanti ada pemotongan."

Dapat disimpulkan mayoritas pegawai Bakamla sudah memahami dan mematuhi peraturan terkait tunjangan kinerja, dengan kesadaran yang cukup baik akan aturan tersebut. Namun, masih terdapat kendala terutama di daerah, di mana pengawasan dari pusat dinilai kurang efektif. Masalah disiplin, terutama terkait presensi, masih sering terjadi; beberapa pegawai hanya mencatat kehadiran tanpa absen pulang, atau melakukan aktivitas di luar kantor tanpa bukti tugas yang sah. Selain itu, perbedaan sistem penilaian kinerja antara ASN dan non-ASN menjadi tantangan dalam penerapan peraturan, yang membutuhkan penguatan agar semua personel menerapkan sistem manajemen ASN secara konsisten dan disiplin.

Berikut merupakan sampel rekapitulasi kehadiran pegawai di daerah yaitu pada Zona Maritim Timur pada Januari 2024 - September 2024 yang diambil dari Laporan Tunjangan Kinerja Pegawai

Tabel 4.1. Laporan Tunjangan Kinerja Zona Maritim Timur Periode Januari – September 2024

Nama	N	H	A	TCM	TCP	CB	CM	CS	CT	CLTN	DL	TB	DT	CP	PC
1	175	0	175	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0
2	175	173	2	9	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
3	175	116	59	0	104	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0
4	175	128	47	2	104	0	0	0	2	0	38	0	0	0	0
5	175	168	7	13	62	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
6	175	107	68	9	7	0	0	0	0	0	10	0	0	0	9
7	175	153	22	9	131	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	175	118	57	5	81	0	0	0	0	0	40	0	0	0	0
9	175	164	11	5	15	0	0	0	0	0	9	0	0	0	3
10	175	128	47	6	12	0	0	0	0	0	43	0	0	0	0
11	175	147	28	3	45	0	0	0	0	0	23	0	0	0	0
12	175	122	53	10	25	0	0	0	0	0	46	0	0	0	8
13	175	165	10	10	61	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
14	175	151	24	43	19	0	0	0	8	0	0	0	0	0	8
15	175	153	22	12	46	0	0	0	0	0	15	0	0	0	1

16	175	59	116	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	175	105	70	15	2	0	0	0	0	0	63	0	0	0	4
18	175	160	15	9	35	0	0	0	0	0	11	0	0	0	7

Sumber : Data Bidang Kepegawaian dari Aplikasi Presensi Bakamla

Keterangan Kode:

Kode	**Uraian**
H	Masuk
A	Absen
TCM	Tidak Catat Masuk
TCP	Tidak Catat Pulang
CB	Cuti Besar
CM	Cuti Melahirkan
CS	Cuti Sakit
CT	Cuti Tahunan
CLTN	Cuti Luar Tanggungan Negara
DL	Dinas Luar
TB	Tugas Belajar
DT	Datang Terlambat
CP	Cuti Penting
PC	Pulang Cepat
LBR	Libur

Berdasarkan hasil wawancara kepada *key-informant 2* mengungkapkan bahwa

> "Sebetulnya aturan itu kan tidak tidak mengenal diskriminasi yang namanya pegawai di Bakamla itu ada PNS ada TNI ada dari Polri. Nah, secara umum mereka sudah diberikan sosialisasi, bahkan internalisasi juga kita laksanakan dalam rangka menyamakan pemahaman untuk para pegawai yang berasal dari TNI maupun Polri. Ya dengan background yang berbeda, mereka tetap diperlakukan sama sebagai pegawai Bakamla, seperti halnya yang dilakukan kepada PNS"

Key-informant 7 mengungkapkan

> "Iya, perbantuan (pegawai). Kadang-kadang mereka mungkin tidak terlalu memperhatikan kedisiplinan untuk presensi dan pelaporan kinerja. Bahkan ada yang saya pernah lihat juga yang pelaporan kinerja ini dibuat oleh anak buahnya atau staff-nya. Ini berdasarkan yang saya alami, yang saya lihat. Ya, sebetulnya sih harusnya tidak (kaget dengan perubahan sistem) ya. Karena kan mereka juga sebenarnya, kalau saya lihat, bekerja juga cuman ada yang punya alasan. Misalnya 'saya orangnya sudah gaptek' misalkan seperti itu. Jadi dia minta dibantu oleh staff-nya. Sebenarnya sih ini dari kemauan orangnya sendiri. Kalau orangnya mau, insya Allah pasti bisa mengejarkan."

Diungkapkan juga oleh *key-informant* 5 bahwa

> "bagi pegawai Bakamla yang non-ASN ini kan tidak tahu sistem itu ada perbedaan sistem kinerja antara kita yang ASN dengan yang non-ASN. Sehingga yang non-ASN ini kurang memberikan perhatian atau kurang untuk mau menerapkan atau mengimplementasikan aturan itu secara baik ya kan nah ini ke depan perlu dibenahi juga ya karena apapun itu Bakamla tetap merupakan LPNK yang mana berlakunya ialah sistem manajemen aparatur sipil negara yang salah satu ialah sistem kinerjanya itu sendiri, nah itu kalau kendala terbesar ya itu dia karena komposisinya berbeda ya maksudnya di Bakamla ini tidak seluruhnya ASN ada dari instansi lain yang non-ASN. Sehingga banyak dari mereka yang tidak mau untuk mempelajari mengenai apa itu kinerja, karena apa bahkan kalau kita bisa itu, kalau kita bisa coba uji petik di lapangan. Apakah sudah mengetahui apa bedanya kerja dan kinerja? itu hal yang sederhana saja ya mungkin kalau bagi yang ASN ya tidak semuanya tapi setidaknya mereka harus tahu nah ini, soalnya kalau yang non-ASN ini kadang untuk membedakan kerja dengan kinerja masih bias. Tapi itu tidak maksudnya memang itu sudah mereka dicetak seperti itu, kita juga nggak bisa menyalahkan."

Dapat disimpulkan bahwa pegawai Bakamla terdiri dari ASN, TNI, dan Polri, yang semuanya diperlakukan sama dalam aturan dan sosialisasi telah dilakukan untuk menyamakan pemahaman mereka. Meski begitu, beberapa pegawai, terutama dari latar belakang non-ASN, terkadang kurang disiplin dalam presensi dan pelaporan kinerja, bahkan ada yang menyerahkan tugas tersebut kepada stafnya dengan alasan kesulitan teknologi atau keengganan untuk beradaptasi. Kendala terbesar adalah perbedaan sistem penilaian antara ASN dan non-ASN, yang menyebabkan beberapa non-ASN kurang memahami atau memprioritaskan perbedaan antara "kerja" dan "kinerja." Hal ini mencerminkan perlunya pembenahan agar sistem manajemen ASN di Bakamla dapat diterapkan secara efektif dan konsisten oleh semua pegawai.

Menurut Robert M.Z Lawang dalam Murdiyatmoko (2007:101) sosialisasi adalah proses mempelajari norma, nilai, peran, dan semua persyaratan lainnya yang diperlukan untuk memungkinkan partisipasi yang efektif dalam kehidupan sosial. Sehingga pentingnya sosialisasi dalam proses pengenalan peraturan baru. Hal ini diungkapkan oleh *key-informant* 3 bahwa

> "Uh untuk sosialisasinya sudah baik ya kita sudah menyeluruh ke personel personel yang ada di daerah juga uh. Setelah uh, peraturan itu ditetapkan sudah diharmonisasi juga di Kumham lalu kita lakukan sosialisasi melalui Zoom pada seluruh personel dan uh seluruh substansinya kita sudah

sampaikan dan kita juga uh selama pelaksanaannya memastikan untuk implementasinya sudah dipahami betul betul pada seluruh pegawai."

Hal ini disebutkan juga oleh *key-informant* 6 bahwa

> "Sosialisasi waktu pertama kali ya memang aturan ini kan biasanya sifatnya mengikat ya dan kalau dilaksanakan seketika tanpa ada sosialisasi akan membuat seluruh pegawai itu jadi bingung terkait pelaksanaan kinerja laporan kinerja dan absensi presensi bagi bagi kepada yaitu sudah dilaksanakan baik secara daring ataupun secara langsung ataupun konsultasi konsultasi kepada PIC PIC kepada petugas kepegawaian di pusat gitu ya sederhana ini dilakukan sosialisasi baik yang sifatnya langsung ramai ataupun kalau konsultasi pun ada gitu. Iya (sosialisasi masih dilakukan sampai sekarang) karena memang ada beberapa pegawai yang sifatnya baru mutasi masuk jadi memang harus selalu kita menyampaikan bagaimana kita mengelola kinerja ataupun mengelola kehadiran yang merupakan komponen dalam pembayaran tunjangan kinerja itu."

Key-informant 4 yang lainnya berpendapat bahwa

> "Seingat saya, pernah satu kali saya mengikuti sosialisasi yang dari kepegawaian, saya lupa-lupa ingat dalam tahun satu atau dua disampaikan lah, selama belum ada substansi yang berubah secara signifikan, tidak apa-apa, pasti semua juga sudah tahu itu, cukup baik lah"

Key-informant 7 menjelaskan bahwa

> "Seingat saya, sosialisasi ini memang pernah dilakukan. Kalau nggak salah waktu itu via Zoom. Tapi sepertinya, kalau saya lihat seingat saya, pesertanya kalau dibandingkan total seluruh pegawai ini mungkin sebagian tidak secara menyeluruh mengikuti sosialisasi tersebut. Yang saya rasa harusnya penting juga mereka mengetahui itu. Sehingga mungkin banyak personil juga yang istilahnya belum paham atau mengetahui tentang isi Peraturan Bakamla ini"

Sehingga sosialisasi aturan di Bakamla telah dilakukan secara menyeluruh, termasuk kepada pegawai di daerah, melalui Zoom dan konsultasi langsung dengan PIC kepegawaian di pusat. Setelah peraturan disahkan dan diharmonisasi, sosialisasi dilakukan untuk memastikan pemahaman terkait pelaksanaan kinerja, laporan, dan presensi yang mempengaruhi tunjangan kinerja. Namun, beberapa pegawai baru atau yang tidak mengikuti sosialisasi awal mungkin masih kurang memahami aturan tersebut sepenuhnya, sehingga sosialisasi perlu dilakukan berkelanjutan untuk memastikan kesadaran dan pemahaman di seluruh jajaran pegawai.

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

b. Aspek Lancarnya Pelaksanaan Rutinitas

Kesuksesan suatu implementasi kebijakan ditandai dengan adanya kelancaran dari rutinitas fungsi maksudnya disini adalah tidak adanya masalah yang dihadapi dalam melakukan suatu kebijakan. Dalam proses pelaksaan suatu kebijakan kelancaran rutinitas fungsi ini juga sangat penting atau sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang dikehendaki (Ripley dan Franklin, 1986).

Wawancara yang dilakukan kepada informan dengan pertanyaan "Bagaimana mekanisme kinerja diterapkan di Bakamla terkait pemberian tunjangan kinerja?" Hal ini diungkapkan oleh *key-informant* 7

> "Sebetulnya dalam hal pemberian penilaian kinerja yang diterapkan di Bakamla ini sudah sesuai bagaimana yang disampaikan dari BKN itu ya. Prosedurnya kita sudah disosialisasikan bagaimana dan kita sudah ditunjuk orang-orang yang di setiap unit kerjanya itu yang membantu bagaimana melakukan penilaian kinerja terhadap pejabat-pejabat di unit kerja itu"

Yang diungkapkan oleh *key-informant 5* yaitu

> "mekanismenya kita kan kalau mengacu ke Permenpan itu, pertama kan dialog kinerja dulu terus ditetapkan suatu target kinerja tahunan yang harus dicapai. Nanti dari target kinerja unit Eselon II itu di breakdown menjadi RHK ya kan, recana hasil kerja dari masing-masing individu. Berarti kan kita melihat bahwasannya perspektif dari e-kinerja itu sudah kepada indikator kinerja individu. Nah disini saya lihat memang kalau untuk penilaiannya ya, ini kembali kepada kan penilaian itu di Eselon II ya. Nah disini memang untuk saat ini penilaian masih belum belum sesuai dengan ini ya sesuai dengan realnya ya dalam arti antara orang yang berkinerja dengan orang yang hanya bekerja masih mendapat nilai yang sama, relatif sama. Nah disini yang memang harus ada pembelajaran juga, kalau tadi pembelajaran itu sekarang pembelajaran pada tingkat JPT. Dan kita tidak bisa disalahkan juga mereka telah bekerja selama puluhan tahun tidak ada sistem seperti ini, tidak bisa disalahkan memang mereka seperti itu dididiknya. Nah cuman ketika diberada atau menjabat sebagai JPT di Bakamla yang mana berlaku sistem manajemen aparat resmi negara ya setidaknya harus ada sosialisasi 'apa itu kinerja, misalnya apa kinerjanya di unit itu dan bagaimana menilainya' dan bahkan seorang JPT itu harus mengetahui misalnya dia memiliki tiga jenis fungsional tertentu yang berbeda-beda dia harus tahu fungsional A itu apa heavy-nya, fungsional B apa heavy-nya, dan fungsional C apa heavy-nya. Sehingga ketika memberikan penilaian kinerja yang tepat. Dan juga mengenai target dari kuantitas dan kualitas. Karena kadang-kadang kalau yang fungsional itu kalau terkait kualitas kita mengacu kepada instansi pembina tentunya kan. Cuman di Bakamla ini itu tidak ada suatu norma yang firm 'Gimana sih kualitasnya?' Tidak ada. Ya khususnya di analis kebijakan ya,

kalau di Kementerian Lembaga lain itu sudah terbiasa dengan policy brief, policy paper, dan lain sebagainya. Tapi di Bakamla tidak, bahkan ketika diajukan itu ditanyakan 'ini apa? (oleh pimpinan)"

Hal ini juga diungkapkan oleh *key-informant* 4

"Artinya gini, di dalam SKP itu kan ada RHK, Rencana Hasil Kerja, terus ada dokumen evidence hasil kerja yang harus disubmit. Di level Eselon 4 atau muda dan dibawah pelaksanaan, itu produknya sudah jelas, pekerjaannya sudah jelas, schedule-nya sudah jelas. Namun, di level Eselon 3 atau JF Madya, selama ini kan kalau secara struktural mereka tugasnya mengkoordinasikan. Secara produk, saya agak belum terpikir produk mereka seperti apa, dokumen seperti apa yang dihasilkan oleh mereka. Makanya, akhirnya ketika itu dirilatkan dengan SKP, yang di situ harus mensubmit dokumen bukti pekerjaan, itu akan susah buat mereka. Masalahnya, teman-teman di kepegawaian, pengawasannya tidak sampai detail seperti itu. Mereka tidak mungkin sampai melihat ke Google Drive-nya. Mereka tidak mungkin cek link-nya, apakah yang tertulis di Rencana Hasil Kerja itu."

Dapat disimpulkan penilaian kinerja di Bakamla sudah mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh BKN, di mana setiap unit kerja memiliki PIC Kepegawaian yang membantu dalam proses pelaksanaannya. Mekanisme penilaian kinerja diawali dengan dialog kinerja, diikuti dengan penetapan target tahunan dan Rencana Hasil Kerja (RHK) individu, namun masih terdapat kendala dalam konsistensi penerapan, terutama di tingkat Eselon II dan JPT. Meskipun penilaian kinerja telah diperkenalkan, pemahaman tentang perbedaan kualitas dan kuantitas hasil kerja di berbagai jabatan belum merata, dan kurangnya standar yang jelas untuk pekerjaan tertentu di Bakamla seperti analis kebijakan menimbulkan kebingungan. Di level Eselon 4 dan di bawahnya, bukti hasil kerja lebih jelas, sementara di Eselon 3 atau JF Madya, sulit menentukan dokumen bukti kinerja yang sesuai, ditambah dengan kendala dalam pengawasan detail dari tim kepegawaian terhadap dokumen yang disubmit.

Komponen dari tunjangan kinerja selain penilaian kinerja yaitu pencatatan kehadiran. Sehingga peneliti mempertanyakan "Apakah sistem presensi yang diterapkan sudah berjalan dengan lancar? Jika tidak, apa saja kendala yang dihadapi?" tanggapan dari *key-informant* 1 mengatakan bahwa

"Sistem presensi itu menggunakan sistem mandiri yang sudah disesuaikan dengan peraturan. Sistem telah berjalan sebagaimana mestinya, namun terkadang bahwa personel mendapati kendala untuk mengakses presensi

secara online karena jaringan yang minim terutama pada personel Bakamla berada di daerah daerah."

Diungkapkan juga oleh *key-informant* 3 bahwa

> "Presensi uh sejauh ini lancar hanya saja jika ada kendala jaringan dari pusat dari data center itu kadang trouble ke seluruh personil atau tiap tiap personil sendiri yang memiliki jaringan pribadi uh apabila jaringannya tidak sedang tidak stabil itu juga bisa mempengaruhi. Namun uh sebenarnya kita sebenarnya kita uh mempunyai alternatif untuk presensi manual. Jadi tiap tiap personal tuh bisa uh mengisi form lalu ditandatangani oleh atasan langsung tapi menyerahkan ke kita untuk kita perbaiki status presensinya"

Hal lain disampaikan juga oleh *key-informant* 7

> "Sebetulnya kalau sistem presensi sudah sangat mengakomodir ya dengan perkembangan zaman. Kita bisa dari aplikasi kita bisa dimanapun tidak harus menuju satu lokasi tertentu harus melakukan absen. Meskipun kita ada batasan lokasi dalam GPS gitu ya, tapi kalau yang dibandingkan dengan yang dulu itu kan kita harus ke satu tempat kayak semacam fingerprint atau face detector gitu ya. Kalau ini kan kita sudah memegang HP jadi bisa dimanapun kita selama masih dalam jangkauan atau wilayah coverage area untuk melakukan absensi itu. Cuman kalau menurut saya ini aplikasinya yang menurut saya perlu diperbaiki. Kadang-kadang kan dia sering error gitu, kita absen berapa kali tapi tidak tercatat, terus kadang tidak bisa absen, jadi itu sering kita alami. Itu juga mungkin sebagai koreksi juga atau saran masukan supaya aplikasinya juga ditingkatkan atau diperbaiki juga."

Disimpulkan bahwa sistem presensi di Bakamla dirancang fleksibel dan sesuai dengan peraturan yang ada, memungkinkan personel untuk absen dari berbagai lokasi melalui aplikasi mobile tanpa perlu menggunakan fingerprint atau face scanner terpusat. Namun, beberapa personel, terutama yang berada di daerah terpencil, kadang mengalami kesulitan akses karena jaringan yang terbatas. Kendala juga dapat terjadi akibat jaringan pribadi yang tidak stabil atau gangguan dari pusat data. Sebagai alternatif, disediakan presensi manual yang dapat diisi dan disetujui oleh atasan langsung. Meskipun demikian, sering terjadi error pada aplikasi yang menyebabkan absensi tidak tercatat atau gagal dilakukan, sehingga perbaikan pada aplikasi tersebut dirasa perlu agar sistem lebih andal.

Pada pelaksanaannya pegawai Bakamla terdiri dari ASN, TNI dan Polri yang memiliki latar belakang berbeda sehingga peneliti mempertanyakan kepada informan mengenai "Apakah ada perbedaan dalam penerapan presensi dan penilaian kinerja antara PNS, TNI dan Polri di Bakamla? Jika ya, bagaimana

perbedaan tersebut memengaruhi pelaksanaan tunjangan kinerja?" *key-informant 2* mengemukakan

> "Sebetulnya aturan itu kan tidak tidak mengenal diskriminasi yang namanya pegawai di Bakamla itu ada PNS ada TNI ada dari Polri. Nah, secara umum mereka sudah diberikan sosialisasi, bahkan internalisasi juga kita laksanakan dalam rangka menyamakan pemahaman untuk para pegawai yang berasal dari TNI maupun Polri. Ya dengan background yang berbeda, mereka tetap diperlakukan sama sebagai pegawai Bakamla, seperti halnya yang dilakukan kepada PNS"

Sedangkan yang disampaikan oleh *key-informant* 5

> "dalam penerapan presensinya? kalau buat presensi mungkin sama ya, gak jauh ya mungkin terkait penilaian kenarja ya, Ini yang saya sampaikan tadi lah ya, ada perbedaan sistem ya. Karena kalau di ASN ini ya tentunya kita banyak fungsional kan. Nah fungsional itu juga hanya ada di ASN, di non-AS itu tidak ada jabatan fungsional dan kita ada pembinanya ya yang mana pembina ini menjaga standar kompetensinya itu sendiri kan dari para si fungsional itu."

Menurut *key-informant* 6 mengatakan

> "pada prinsipnya tidak ada perbedaan tetapi di Polri dasar kehadiran dan kinerja itu sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja saja kalau di PNS itu sebagai dasar pembayaran kehadiran itu untuk uang makan juga kan tapi untuk uang lauk pauk di TNI atau personil Polri itu bahwa personil tersebut atau prajurit TNI itu tidak tidak terpengaruh karena memang dibayarkan secara penuh jadi untuk kehadiran presensi kinerja itu hanya untuk pembayaran tukin saja tapi kalau di Bakamla untuk personel Bakamla yang notabene adalah Pegawai Negeri Sipil mereka berpengaruh pada uang makan"

Dari beberapa pendapat informan dapat disimpulkan bahwa di Bakamla, semua pegawai dari berbagai latar belakang seperti PNS, TNI, dan Polri diperlakukan sama. Meskipun ada persamaan dalam penerapan presensi, terdapat perbedaan dalam sistem penilaian kinerja, khususnya bagi ASN yang memiliki jabatan fungsional dan pembina untuk menjaga standar kompetensi mereka. Perbedaan juga muncul dalam penerapan tunjangan; bagi TNI dan Polri, kehadiran hanya mempengaruhi tunjangan kinerja (tukin) tanpa pengaruh pada uang makan, sementara bagi PNS di Bakamla, presensi berpengaruh pada pembayaran uang makan.

Salah satu substansi pada Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 adalah terdapat pemotongan tunjangan kinerja jika terjadi kelalaian dalam pencatatan

kehadiran dan pembuatan capaian kinerja, sehingga peneliti bertanya kepada informan "Bagaimana proses pemotongan tunjangan kinerja dilakukan jika ada pegawai yang tidak memenuhi standar kinerja atau presensi? Apakah proses ini sudah berjalan dengan baik dan adil?" jawaban dari *key-informant 1* mengatakan bahwa "Di aturan itu sudah disampaikan bahwa pemotongan itu sesuai dengan ketentuan dan peraturan baik dari segi ke distribusian terhadap jam kerja maupun kinerja. Jadi pada prosesnya ya intinya sudah berjalan dengan baik"

Sedangkan yang disampaikan oleh *key-informant* 3

> "Nah untuk ini sampai saat ini sampai saat saat sekarang ini kita belum melaksanakan pemotongan tunjangan kinerja. Kita belum melaksanakan karena ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan terhadap aspek motivasi terhadap para pegawai"

Selaras dengan *key-informant* 3 yang mengatakan

> "Nah di sini uh problemnya sebenarnya, problem secara teknis dan kebijakan untuk saat ini seluruhnya di diberikan tunjangan kinerja 100%. Walaupun ada beberapa personel yang masih kurang dalam hal presensi maupun ada uh kinerja yang tidak mengerjakan itu kebijakan pimpinan untuk tetap kita berikan 100%. Tinggal bagaimana kita melaksanakan pelaporannya dari mulai penarikan data sampai penyesuaian, apa datanya sampai kepada laporan pimpinan berupa laporan yang sudah bersih 100%. Walaupun antara laporan dengan data yang masih ada di sistem itu berbeda di situ problem kita situ kendala yang saat ini. Jika ditanya sudah berjalan dengan baik dan adil, saya rasa belum karena antara isi dari peraturan itu tidak diterapkan dengan baik implementasi."

Aturan mengenai pemotongan tunjangan kinerja sebenarnya telah diatur sesuai ketentuan terkait jam kerja dan kinerja. Namun, hingga kini, Bakamla belum menerapkan pemotongan tunjangan kinerja karena mempertimbangkan kesejahteraan para pegawai. Saat ini, seluruh pegawai tetap menerima tunjangan kinerja 100% meskipun ada kekurangan dalam presensi atau kinerja pada sebagian personel, yang merupakan kebijakan pimpinan. Proses pelaporan disesuaikan sehingga data yang diterima pimpinan tampak bersih, meskipun ada perbedaan antara laporan dengan data asli di sistem, menunjukkan bahwa implementasi aturan belum sepenuhnya berjalan dengan baik dan adil.

c. Aspek Dampak yang Dikehendaki

Ripley dan Franklin (1986) mengatakan bahwa dengan adanya kinerja dan dampak yang baik merupakan wujud keberhasilan implementasi kebijakan sehingga tujuan peraturan yang diinginkan dapat tercapai. Peneliti memberikan pertanyaan kepada informan mengenai dampak dari pelaksanaan peraturan ini "Bagaimana dampak pemberian tunjangan kinerja ini terhadap motivasi pegawai di Bakamla?" respon dari *key-informant* 1 mengatakan

> "Ya tentunya pemberian tunjangan kinerja ini memiliki dampak terhadap kinerja personil. Salah satu contohnya apabila personil yang mendapatkan pemotongan kinerja. Karena capaian kinerjanya mendapat nilai di bawah ekspektasi pimpinan, maka selanjutnya personil akan termotivasi untuk melakukan perbaikan atas kinerjanya. Jadi dampaknya di situ untuk menambah semangat memperbaiki kinerjanya."

Key-informant 3 mengatakan bahwa

> "Kalau menurut pandangan saya pribadi pemberian tunjangan kinerja di Bakamla ini kan masih uh sekitar sekarang sudah naik ya 60% dari yang sebelumnya sekitar 40% motivasinya terhadap kinerja ya kurang lebih masih dirasakan masih rendah juga ya karena kita kita itu masuk ke dalam kelompok tunjangan kinerja yang terkecil paling kecil uh 2 2 peringkat yang terbawah dari instansi instansi lain ya itulah mengapa mungkin dari pimpinan juga menerapkan kebijakan untuk diberikan 100%. uh tunjangan kinerjanya tanpa memberikan pemotongan sesuai dengan peraturan. Jadi mempengaruhi sih jadinya motivasi kinerja apabila sudah kecil tunjangan kinerjanya ada juga dilakukan pemotongan gitu kan jadi mungkin jadi berpengaruh juga apa ke kinerjanya gitu ya karena suka ada juga yang enggak terima gitu dipotong gitu. Padahal sudah bekerja tunjangan kinerjanya juga sudah kecil dipotong lagi itu jadi mempengaruhi sih."

Pendapat dari *key-informant* 5

> "Enggak, biasa aja, orang saya kalau enggak masuk. Andai kata saya enggak masuk terus saya ngomong-ngomong apa, toh dibayarin juga, kan? Alhamdulillah. Saya pura-pura ngamuk. Dibayarin, kan? Iya, kan? Berarti motivasi saya apa? Bukan motivasi buat mempressure si pengelola sistem? Bisa berdampak asal pemberian tunjuan kinerja itu sudah tepat guna, tepat sasaran. Tapi apakah bisa aturan atau kebijakan itu diterapkan? Itu yang pertanyaannya. Iya, kan? Itu yang pertama. Yang kedua, Apakah si pengelola sistem itu mendapat perlindungan dari intervensi? Pengelola sistem apapun itu, dia hanya menjalankan. itu kan sesuai kebijakan dan regulasi yang ada ya kan, kalau ada intervensi ya buat apa dibuat suatu regulasi kalau ujung-ujungnya intervensi, mending dibiarkan aja, dibayarkan aja semua"

Hal lain diungkapkan oleh *key-informant* 7

> "Seharusnya sangat berdampak dan memotivasi. Apalagi kita baru juga mengalami kenaikan tunkin ke 60 ya. Itu harusnya menjadi semangat juga kita untuk bekerja lebih giat lagi supaya nanti ke depannya juga bisa menambah atau naik-naik lagi. Cuman kalau saya pribadi sih, kadang kalau melihat yang ada pemberlakuan istilahnya kebijakan pimpinan yang diputihkan itu, saya juga kadang merasakan juga sih sedikit iri ya. Orang yang mungkin kinerjanya kurang tapi yang dapatkan penuh. Dan sebetulnya itu (dapat menimbulkan kecemburuan sosial."

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pemberian tunjangan kinerja di Bakamla memiliki dampak beragam terhadap motivasi pegawai. Kenaikan tunjangan kinerja menjadi 60% diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja, terutama bila tunjangan ini berfungsi sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja. Namun, kebijakan pimpinan yang membayarkan tunjangan 100% tanpa pemotongan bagi yang tidak memenuhi standar kinerja dapat menurunkan motivasi dan menimbulkan kecemburuan di kalangan pegawai yang bekerja lebih giat. Di sisi lain, pemotongan tunjangan kinerja dapat memotivasi beberapa pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka, tetapi kebijakan yang seringkali dipengaruhi intervensi mengurangi efektivitas aturan ini.

Menurut Bellefroid (dalam Yuhelson, 2017) tujuan hukum adalah untuk menambah kesejahteraan umum atau kepentingan umum yaitu kesejahteraan atau kepentingan semua anggota-anggota suatu masyarakat. Tujuan awal disusunnya Peraturan Nomor 1 Tahun 2023 untuk mencetak pegawai menjadi disiplin, kinerja dan kesejahteraan pegawai, sehingga dampak yang dikehendaki ialah meningkatnya kedisiplinan, kinerja individu dan kesejahteraan yang dimiliki oleh pegawai. Maka peneliti menanyakan pertanyaan berupa "Apakah pemberian tunjangan kinerja ini sudah sesuai dengan tujuan awal peraturan, yaitu untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai?" berdasarkan pendapat dari *key-informant* 2 bahwa

> "Sudah sesuai bahkan secara uh ekspektasi ya sudah di melebihi melebihi apa yang diharapkan oleh pegawai selama ini kan pegawai hanya diterima dengan besaran 43 43% itu sekarang dengan kenaikan yang signifikan mencapai 60% oh tentunya ini kan melipat gandakan kekuatan disiplin mereka memotivasi mereka dan ya (pemberian tunjangan kinerja sudah melebihi ekspektasi)"

Diucapkan juga oleh *key-informant* 3

> "Iya seharusnya gitu ya uh pemberian tungkin sesuai dengan uh istilahnya apa ya? amal perbuatan gitu kan tapi kan uh karena tidak sejalan jadinya belum sesuai dengan tujuan awal peraturan yang yaitu memberikan tunjangan kinerja sesuai uh tingkat kedisiplinan dan penilaian kinerja pegawai uh dari atasan dari atasan terhadap kinerja pegawai seperti apa gitu"

key-informant 6 mengungkapkan bahwa

> "sejauh ini pemberian ini masih sesuai pada tujuan awal ya dari peningkatan kinerja orang tidak akan selalu patuh lah untuk melaksanakan kinerja dan melaporkan kinerja itu secara berkala rutin dan sesuai dengan rencana yang akan dihasilkan terkait apakah ini mensejahterakan pegawai jika pegawai itu tertib dalam hal kehadiran tertib dalam hal ini maka yang diperoleh adalah tunjangan kinerja sebesar 100% yang kita dibilang ya itu sudah sangat mensejahterakan karena tunjangan itu merupakan diluar gaji itu masih sesuai dengan ini"

Pendapat dari *key-informant* 7 mengatakan

> "Ya, arahnya memang ke sana. Pemberian tunjangan kinerja ini untuk mensejahterakan pegawai. Cuman konteksnya dalam hal kesejahteraan ini juga, pegawai melaksanakan kewajibannya, bukan mensejahterakan pegawai yang tidak melaksanakan kewajiban. Jadi harusnya standarnya seperti itu."

Dari beberapa pendapat informan diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian tunjangan kinerja yang meningkat menjadi 60% di Bakamla dianggap telah melampaui ekspektasi pegawai, mendorong disiplin, dan memotivasi peningkatan kinerja. Kebijakan ini pada dasarnya bertujuan untuk menyejahterakan pegawai yang memenuhi kewajiban, menjaga kehadiran, dan kinerja sesuai rencana, sehingga dapat menerima tunjangan penuh di luar gaji. Namun, ada ketidakpuasan jika tunjangan tersebut tidak didasarkan pada tingkat disiplin dan kinerja individu secara konsisten, karena idealnya kesejahteraan hanya diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas dengan baik, bukan yang tidak memenuhi kewajibannya.

Berbedanya besaran tunjangan kinerja TNI dan Polri yang berada di dalam struktural dan di luar struktural terutama di Bakamla membuat TNI dan Polri harus merasakan penurunan nominal hak akan tunjangan kinerja yang berpengaruh pada kinerja yang diberikan selama bertugas di Bakamla, maka peneliti menanyakan terkait "Menurut Anda, apakah peraturan ini efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai TNI dan Polri yang bertugas di Bakamla? Jika tidak, apa yang sebaiknya diperbaiki?" tanggapan dari *key-informant* 3

"Seharusnya menurut pandangan saya, seharusnya peraturan ini sangat efektif, efektif, tapi karena tidak diterapkan dengan baik, mekanismenya, implementasinya. Jadi enggak ada apa ya? Pengaruh apa apa dalam peningkatan kinerja gitu jadi ya sudah kalau enggak dapat kerjaan dari pimpinan atau yang rajin TNI Polri sama saja jadi kayak sama di instansinya itu tidak ada peraturan yang mengekang uh berdampak sama tunkinnya gitu. Ya peraturannya harusnya efektif, tapi implementasinya saat ini tidak efektif. Jadi mau PNS, TNI, Polri mau dia yang bekerja rajin atau yang malas malasan jadi apa sama aja gitu, iya. Kebijakannya (yang harus diperbaiki) sih kebijakan dari pimpinan walaupun arahnya kebijakan ini mau mensejahterakan personel ya tapi uh di satu sisi dia berdampak pada tingkat kedisiplinan dan juga tingkat kinerja yang dimiliki tiap tiap personal, itu jadi menurun menurut saya karena tidak efektifnya dalam menerapkan peraturan ini."

key-informant 4 mengatakan

"Efektif atau tidak ya? Peraturan itu setidaknya mereka ada panduannya gitu lah. Untuk 6 ASN itu setidaknya ada panduan, ada aturannya. Saya, menurut saya ya, entah sedikit, entah banyak (besaran tunjangan kinerja), tetap bermanfaat untuk efektifitas kinerjanya pegawai. terlepas itu non ASN maupun ASN sebetulnya kan sama saja harusnya cuma kekualitasnya saja nanti. Pengawasannya (yang harus diperbaiki), kalau saya bilang pengawasan dari pimpinan jadi kan kalau saya melihat alurnya ya kita sudah menyusun perbanya, perbanya sudah disusun terus disosialisasikan, pelan-pelan para pegawai kenal dengan perba tersebut nah implementasinya diperkuat gitu implementasinya diperkuat kalau ada potong ya potong dan itu disampaikan kepada personelnya itu biar memberikan efek jelas menurut saya karena aturannya kan sudah jelas sebetulnya nah kalau sudah begitu mereka nanti misalnya yang tadinya enggak terlalu memperhatikan aturan ini ketika dapat pemotongan mereka akan belajar itu akan melihat aturan dan melihat dan oh ada aturan ini misalnya kan mereka lebih paham kalau tidak diterapkan ya dianggap angin lalu peraturan ini enggak bakal tahu ya enggak tahu dianggap angin lalu seperti itu"

Hal lain diucapkan oleh *key-informant* 6

"Ya kalau personel TNI Polri di Bakamla otomatis dia akan melaksanakan kinerja utama di Bakamla dan tunjangan kita sesuai dengan yang di Bakamla sementara yang jika tidak melaksanakan apa ya kinerja yang sesuai makanya ada ancaman dipotong dan selama ini dapat penilaian yang sesuai ekspektasi atasan atau pimpinannya kita lihatnya sudah sesuai Mbak, efektif lah untuk kalau untuk meningkatkan ya sesuai lah masih sesuai lah dengan ekspektasi pimpinan gitu nah kalau setidaknya ya apa karena memang beda sistem ya sistem penilaian di TNI dan Polri ya mungkin sebaiknya kalau memang selain selain dari penilaian kita ya kita juga mengembangkan penilaiannya apa yang diharapkan oleh di TNI atau Polri sementara di TNI sih masih menggunakan DP3 apa itu yang sifatnya masih sangat subyektif secara manual kalau untuk

sebagai personil TNI ya mungkin kita harapkan ini sebagai contoh lah untuk di TNI juga kita juga ingin bisa mengkonversi lah dari hasil kinerja ini menjadi DP3 yang diharapkan mereka"

Dari beberapa pendapat informan di atas maka dapat disimpulkan bahwa peraturan tunjangan kinerja di Bakamla seharusnya efektif dalam meningkatkan kinerja, namun kurangnya implementasi dan pengawasan yang konsisten menyebabkan dampaknya kurang terasa. Baik ASN maupun non-ASN seharusnya mengikuti aturan yang sama dengan standar penilaian yang jelas. Kendati aturannya sudah ada, implementasi pemotongan tunjangan bagi yang tidak memenuhi kinerja belum diterapkan dengan tegas, sehingga pegawai cenderung mengabaikannya. Kebijakan yang lebih ketat dan pengawasan pimpinan yang konsisten diperlukan agar peraturan ini dapat memberikan motivasi dan dampak positif terhadap disiplin kerja. Adanya panduan jelas juga diharapkan dapat membantu penyesuaian personel TNI/Polri yang memiliki sistem penilaian kinerja berbeda, sehingga mereka dapat mengikuti aturan yang berlaku di Bakamla dengan lebih baik.

B. Pembahasan

Berdasarkan data yang ditemukan pada proses penelitian maka peneliti menemukan beberapa temuan menggunakan pengelolaan data dengan metode wawancara, observasi dan kajian pustaka. Agar sejalan dengan tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan dari Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Bakamla RI, dalam perspektif teori dari Ripley dan Franklin yang meliputi aspek kepatuhan, aspek lancarnya pelaksanaan rutinitas, dan aspek dampak yang dikehendaki.

1. Aspek Kepatuhan

Dari data yang diperoleh, peraturan seharusnya bersifat mengikat, inklusif dan tidak diskriminatif terhadap seluruh pegawai, dari beberapa informan menyatakan bahwa hampir seluruh pegawai sudah menaati peraturan ini namun informan yang lain berpendapat bahwa peraturan ini belum sepenuhnya dipatuhi

oleh pegawai. Berdasarkan kajian pustaka yang dilakukan terhadap laporan tunjangan kinerja dengan mengambil satu sampel unit kerja di daerah yaitu Zona Maritim Timur, masih ditemukan kehadiran pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan, datang terlambat dan pulang sebelum waktunya. Hal ini dapat dikatakan bahwa belum optimalnya kepatuhan dalam melaksanakan peraturan ini.

Dari sampel data yang tersedia, kondisi ini menandakan adanya tantangan dalam penegakan disiplin dan pengawasan terutama di daerah. Namun, di sisi lain, perlu dicatat bahwa aplikasi presensi yang digunakan dalam pencatatan kehadiran sering mengalami kendala teknis. Gangguan ini mengakibatkan beberapa pegawai tidak dapat mencatatkan kehadirannya secara akurat, sehingga tidak adil jika seluruh kesalahan disimpulkan sepenuhnya sebagai kelalaian pegawai. Aplikasi yang belum optimal ini membuat proses pencatatan kehadiran dan pemantauan disiplin kurang dapat diandalkan, sehingga membutuhkan pengawasan tambahan dari pimpinan.

Pengawasan terhadap kepatuhan pegawai sebaiknya tidak hanya dibebankan kepada bidang Kepegawaian sebagai pembuat kebijakan, tetapi juga menjadi tanggung jawab atasan langsung di setiap unit kerja. Atasan langsung yang berinteraksi langsung dengan pegawai setiap hari memiliki peran penting dalam memastikan pelaksanaan aturan berjalan dengan baik dan dapat memberikan umpan balik langsung terkait perilaku atau kendala pegawai. Keberhasilan penerapan disiplin kerja sangat bergantung pada peran pimpinan, sebagaimana ditegaskan oleh Almitraf (2015), bahwa untuk tercapainya disiplin kerja pegawai, hal ini tidak lepas dari pengaruh pimpinan dalam organisasi, peran pimpinan sangat sentral.

Namun, terdapat tantangan tersendiri dalam konteks Bakamla, karena sebagian besar pimpinan di level strategis, terutama pada jabatan Eselon III, Jabatan Fungsional Madya, Eselon II hingga Eselon I, berasal dari TNI dan Polri. Meski mereka diperbantukan untuk memperkuat kinerja organisasi, perbedaan latar belakang dan sistem kerja mereka dengan ASN memengaruhi cara pandang mereka dalam hal pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja. Di lingkungan militer dan kepolisian, fokus utama lebih pada tugas operasional dan komando langsung,

sedangkan presensi harian dan evaluasi administratif bukan menjadi prioritas utama.

Saat bertugas di Bakamla, pimpinan dari TNI dan Polri sering kali menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan sistem manajemen yang diterapkan untuk Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem ini lebih menekankan pada prosedur administrasi formal, termasuk pencatatan presensi dan penilaian berbasis kinerja yang mengutamakan kinerja administratif dan pencapaian target yang terukur. Hal ini bertolak belakang dengan struktur dan budaya kerja yang lebih fleksibel dan hierarkis yang ada di TNI dan Polri. Akibatnya, pimpinan yang berasal dari TNI dan Polri kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan sistem yang lebih birokratis, yang berfokus pada kedisiplinan administratif dan evaluasi berbasis data.

Pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja merupakan hal baru bagi personel TNI dan Polri yang bertugas di lingkungan Bakamla, karena terdapat perbedaan mendasar dalam sistem kerja antara instansi militer dan kepolisian dengan sistem yang berlaku bagi ASN. Proses penyesuaian ini tidak selalu mudah, mengingat budaya kerja dan mekanisme penilaian kinerja di instansi asal mereka berbeda dengan yang diterapkan di ASN. Oleh karena itu, diperlukan waktu dan upaya lebih untuk menyesuaikan diri dengan aturan baru terkait kehadiran dan penilaian kinerja.

Dalam praktiknya, tantangan penyesuaian ini juga bergantung pada kesadaran dan inisiatif pimpinan di masing-masing unit kerja. Beberapa pimpinan yang kurang memahami atau tidak menyadari pentingnya perubahan sistem kerja mungkin cenderung melimpahkan tanggung jawab pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja kepada staf atau pegawainya. Hal ini dapat menghambat kepatuhan penerapan peraturan secara optimal. Namun, terdapat juga pimpinan yang berkomitmen untuk beradaptasi dan memiliki keinginan kuat untuk menyesuaikan diri dengan regulasi dan sistem yang berlaku sesuai dengan instansi tempat mereka ditugaskan. Pimpinan semacam ini memainkan peran kunci dalam membangun budaya kerja yang selaras dengan memiliki komitmen dengan peraturan Bakamla, mendorong pegawainya untuk mematuhi aturan, dan

berpartisipasi aktif dalam mencatatkan kehadiran serta memberi penilaian kinerja dengan baik.

Sedangkan sosialisasi terkait Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 ini telah dilakukan dengan baik dan menggunakan berbagai metode, seperti Zoom, sosialisasi langsung, dan konsultasi personal dengan PIC kepegawaian yang akan disampaikan kepada bidang Kepegawaian. Sosialisasi juga dilakukan secara berkelanjutan, terutama bagi pegawai baru atau pegawai perbantuan yang baru mutasi, guna memastikan pemahaman mereka tentang pengelolaan kinerja dan pencatatan kehadiran, yang penting untuk pembayaran tunjangan kinerja. Namun, meskipun upaya sosialisasi telah menyeluruh, beberapa tantangan masih muncul dalam pelaksanaannya. Menurut beberapa informan, tidak semua pegawai mengikuti sosialisasi dengan penuh, sehingga ada personel yang belum sepenuhnya memahami isi dan substansi peraturan. Keterbatasan partisipasi ini membuat sosialisasi belum memberikan dampak optimal.

Dapat disimpulkan bahwa sosialisasi secara umum sudah baik, terutama dari segi cakupan dan metode penyampaian. Namun, masih diperlukan penguatan lebih lanjut untuk memastikan seluruh pegawai memahami peraturan dengan lebih merata, terutama untuk mengatasi potensi kebingungan dalam pelaksanaan komponen tunjangan kinerja.

Melalui wawancara, observasi dan kajian pustaka, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepatuhan terhadap peraturan melalui hasil wawancara dapat dilihat dari beberapa informan mengatakan pegawai sudah mematuhi peraturan ini namun beberapa informan juga mengungkapkan bahwa masih ditemukan pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan, datang terlambat atau pulang sebelum waktunya. Hal ini dikuatkan dengan kajian pustaka dari laporan tunjangan kinerja yang melihatkan bahwa tingkat kehadiran masih cenderung tidak maksimal.

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

2. Aspek Lancarnya Pelaksanaan Rutinitas

Berdasarkan wawancara dengan informan, mekanisme penilaian kinerja di Bakamla menggunakan aplikasi e-Kinerja dari BKN, yang menilai dua aspek utama, yaitu kinerja dan perilaku. Hasil penilaian yang baik tidak akan berpengaruh pada tunjangan, sedangkan penilaian di bawah ekspektasi akan menyebabkan pemotongan tunjangan kinerja secara proporsional.

Meskipun mekanisme ini telah disosialisasikan dan ada penanggung jawab di setiap unit kerja untuk membantu proses penilaian, terdapat beberapa tantangan dan kendala dalam pelaksanaannya:

a. Kesulitan dalam penilaian di level Eselon II dan JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi). Pegawai dengan kinerja baik dan yang hanya menyelesaikan tugas formal seringkali mendapatkan nilai yang sama, mengindikasikan bahwa penilaian belum sepenuhnya mencerminkan kinerja sebenarnya.
b. Kurangnya pemahaman terhadap tugas dan produk di level struktural seperti Eselon III dan JF Madya. Penilaian di level ini terkendala karena produk konkret mereka tidak sejelas di tingkat pelaksana, sehingga sulit menentukan bukti kerja yang relevan dan bisa diukur.
c. Pengawasan terhadap dokumen dan bukti kerja belum optimal. Pegawai di bidang Kepegawaian tidak selalu dapat memeriksa secara mendetail dokumen di Rencana Hasil Kerja (RHK), seperti mengakses file atau link yang diunggah, sehingga evaluasi kinerja bisa menjadi kurang akurat.
d. Norma kualitas yang belum jelas. Berbeda dengan kementerian/lembaga lain yang sudah terbiasa menggunakan standar seperti policy brief atau policy paper, Bakamla belum memiliki panduan kualitas yang jelas, khususnya dalam peran-peran analis kebijakan.

Secara keseluruhan, sistem penilaian kinerja di Bakamla sudah berjalan sesuai dengan kerangka yang ditetapkan oleh BKN dan Kemenpan RB, tetapi masih membutuhkan penyesuaian lebih lanjut dalam pengawasan, pemahaman tugas struktural, dan standar kualitas agar penilaian dapat lebih objektif dan efektif.

Sedangkan sistem presensi di Bakamla telah berjalan sesuai peraturan dan menggunakan aplikasi mandiri yang memungkinkan presensi secara online dari lokasi manapun. Namun, terdapat beberapa kendala operasional yang dihadapi yaitu akses pada aplikasi presensi sering terkendala di wilayah dengan jaringan minim, terutama di daerah terpencil, namun informan yang lain mengungkapkan bahwa gangguan jaringan juga terjadi di pusat atau jaringan pribadi pegawai. Solusi ketika aplikasi tidak dapat digunakan, tersedia opsi presensi manual dengan form yang ditandatangani atasan dan dilaporkan untuk pembaruan status. Ditambahkan lagi oleh informan yang lain menyampaikan bahwa aplikasi presensi sering mengalami error, seperti absen yang tidak tercatat atau gagal dilakukan, sehingga diperlukan perbaikan untuk meningkatkan performa aplikasi. Secara keseluruhan, meskipun sistem presensi ini telah mengikuti perkembangan teknologi dan memudahkan akses, diperlukan peningkatan pada aspek teknis dan infrastruktur jaringan agar lebih andal dan efisien.

Dalam penerapan peraturan, presensi dan penilaian kinerja di Bakamla, terdapat upaya menyelaraskan mekanisme bagi pegawai dari berbagai latar belakang seperti PNS, TNI, dan Polri. Dalam implementasi peraturan ini seluruh pegawai diperlakukan sama tanpa diskriminasi dan telah diberikan sosialisasi serta internalisasi untuk menyamakan pemahaman, meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda. Namun, terdapat informan yang menjelaskan bahwa ada perbedaan sistem terkait jabatan fungsional, di mana ASN memiliki jabatan fungsional dengan Instansi Pembina mengawasi kompetensi dan standar jabatan tersebut, sementara di TNI dan Polri sistem fungsional seperti ini tidak ada. Selain itu, kehadiran dan kinerja bagi PNS di Bakamla memengaruhi pembayaran tunjangan kinerja dan uang makan, sedangkan bagi TNI dan Polri, presensi dan penilaian kinerja hanya memengaruhi tunjangan kinerja, sementara komponen lain seperti uang lauk pauk tetap dibayarkan penuh oleh instansi asal tanpa dipengaruhi oleh absensi. Meskipun peraturan Bakamla telah menetapkan pemotongan tunjangan kinerja berdasarkan pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja, implementasinya belum dijalankan sepenuhnya. Informan menyatakan bahwa

hingga saat ini pemotongan tunjangan belum diterapkan, dengan pertimbangan agar tidak mempengaruhi motivasi pegawai. Hal ini didukung oleh informan lainnya yang mengakui bahwa seluruh pegawai masih menerima tunjangan kinerja 100%, meskipun ada yang tidak memenuhi presensi atau kinerja dengan optimal. Kebijakan ini merupakan keputusan pimpinan untuk menjaga kesejahteraan pegawai dikarenakan pimpinan merasa tunjangan kinerja merupakan hak sepenuhnya dari pegawai dan masih rendahnya besaran tunjangan kinerja di Bakamla. Namun, hal ini menimbulkan masalah dalam pelaporan karena data di sistem tidak selalu konsisten dengan laporan yang diberikan kepada pimpinan. Akibatnya, meskipun proses berjalan, implementasi aturan belum sepenuhnya adil dan sesuai dengan ketentuan, menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan penerapannya.

Melalui wawancara, observasi dan kajian pustaka, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa efektivitas lancarnya pelaksanaan rutinitas terhadap peraturan ini melalui hasil wawancara dapat dilihat dari beberapa informan mengatakan pegawai sudah mematuhi peraturan ini namun beberapa informan juga mengungkapkan bahwa masih ditemukan kendala teknis pada aplikasi yang dapat menghambat kelancaran rutinitas. Meskipun Peraturan Bakamla mengatur substansi mengenai pemotongan tunjangan kinerja terkait ketidakhadiran atau penilaian rendah, terdapat kesenjangan antara regulasi dan penerapannya. Hal ini disebabkan oleh kebijakan pimpinan yang tetap memberikan tunjangan penuh (100%) kepada seluruh pegawai, terlepas dari kehadiran atau kinerja yang telah dilakukan secara rutin. Sebagian besar peraturan ini telah diterapkan secara rutin, terutama dalam hal pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja meskipun beriringan dengan kendala yang selalu ada.

3. Aspek Terwujudnya Dampak yang Dikehendaki

Pemberian tunjangan kinerja di Bakamla memiliki beragam dampak terhadap motivasi, dengan beberapa tantangan dalam pelaksanaannya. Salah satu informan menyatakan bahwa pemotongan tunjangan kinerja seharusnya

memotivasi personel untuk memperbaiki kinerja agar sesuai dengan ekspektasi pimpinan. Namun, informan yang lain berpendapat bahwa meskipun tunjangan kinerja telah naik menjadi 60%, motivasi masih rendah karena tunjangan Bakamla termasuk yang paling kecil dibandingkan instansi lain. Kebijakan pemberian tunjangan 100% tanpa pemotongan juga dipandang sebagai upaya pimpinan untuk menjaga kesejahteraan pegawai, sebab pemotongan pada tunjangan yang sudah kecil dapat menurunkan semangat kerja.

Informan yang berbeda memberikan pandangan berbeda pula, menyatakan bahwa kebijakan tunjangan 100% tanpa pemotongan membuat motivasi kinerja tidak signifikan karena pegawai merasa tidak ada konsekuensi nyata. Sementara itu, ada yang berpendapat pula bahwa kenaikan tunjangan seharusnya bisa memacu semangat kerja. Namun, ia juga mengakui bahwa kebijakan "pemutihan" dengan memberikan tunjangan kinerja secara penuh kepada semua pegawai tanpa memandang pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja dapat menimbulkan kecemburuan sosial, karena pegawai dengan kinerja rendah tetap mendapatkan hak yang sama dengan pegawai yang sudah berusaha mencapai target. Maka dinilai bahwa tunjangan seharusnya diberikan secara tepat guna dan tepat sasaran untuk menjaga integritas sistem. Secara keseluruhan, meskipun sistem tunjangan diharapkan memotivasi pegawai, campuran dari implementasi peraturan dan kebijakan pimpinan saat ini masih menimbulkan dilema terkait keadilan dan efektivitas dalam meningkatkan kehadiran dan kinerja.

Pemberian tunjangan kinerja di Bakamla dipandang positif karena telah mengalami kenaikan besaran dari 43% menjadi 60% yang telah melebihi ekspektasi sehingga dapat meningkatkan motivasi serta kedisiplinan pegawai. Namun, terdapat pandangan bahwa tunjangan seharusnya diberikan secara proporsional berdasarkan tingkat kedisiplinan yang sesuai dan penilaian kinerja yang objektif dari atasan, agar selaras dengan tujuan awal peraturan. Pemberian tunjangan kinerja sebesar 100% secara pasti bagi pegawai dianggap mensejahterakan karena merupakan tambahan di luar gaji pokok. Namun, beberapa narasumber menekankan bahwa tunjangan seharusnya hanya diberikan kepada pegawai yang

memenuhi kewajibannya, bukan kepada mereka yang tidak disiplin, agar prinsip kesejahteraan dan keadilan tetap terjaga. Hal ini dapat menimbulkan adanya masalah baru berupa kecemburuan sosial bagi pegawai yang sudah mematuhi jam kerja dan sudah bekerja mencapai target kepada pegawai yang kurang mematuhi kehadiran dan mendapat penilaian yang subjektif dari pimpinan. Sehingga dengan kata lain disiplin dan kinerja pegawai disamaratakan yang berujung pada kendurnya semangat untuk disiplin dan berkinerja baik bagi pegawai yang sudah mencapainya.

Beberapa pandangan pegawai terkait efektivitas aturan pemberian tunjangan kinerja di Bakamla mengindikasikan bahwa kebijakan ini dinilai tidak efektif akibat lemahnya implementasi dan pengawasan. Pegawai merasa bahwa seharusnya aturan ini dapat meningkatkan disiplin dan kinerja, tetapi karena penerapannya kurang tegas, dampaknya tidak signifikan. Misalnya, pemberian tunjangan tidak dibedakan antara pegawai yang disiplin dan yang tidak, sehingga kinerja tidak terpengaruh secara optimal.

Ada usulan untuk memperkuat pengawasan, di mana aturan pemotongan tunjangan perlu ditegakkan dan disosialisasikan lebih baik agar pegawai memahami konsekuensi pelanggaran disiplin. Selain itu, bagi pegawai TNI dan Polri yang bekerja di Bakamla, meskipun penilaian kinerja umumnya sudah sesuai ekspektasi, mereka berharap adanya integrasi sistem penilaian Bakamla dengan sistem TNI atau Polri, seperti DP3, untuk menambah objektivitas.

Melalui wawancara, observasi dan kajian pustaka, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa efektivitas terwujudnya dampak yang dikehendaki terhadap Perbakamla ini melalui hasil wawancara dapat dilihat dari beberapa informan mengatakan pegawai sudah mematuhi peraturan ini namun beberapa informan juga mengungkapkan peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai tidak sepenuhnya linear di Bakamla yang merupakan dampak dari pemutihan yang dilakukan. Namun, pemutihan ini termasuk kepada pegawai yang kurang disiplin, menghadirkan dilema antara kesejahteraan dan motivasi. Kebijakan pemutihan yang diterapkan mendukung kesejahteraan, namun berpotensi menurunkan motivasi, karena tidak ada konsekuensi bagi pelanggaran disiplin. Akibatnya,

kinerja dan kehadiran pegawai tidak selalu optimal. Selain itu, kebijakan yang memberikan tunjangan kinerja tanpa membedakan antara pegawai yang disiplin dan yang kurang disiplin menimbulkan kecemburuan sosial di kalangan pegawai yang selalu disiplin dalam pencatatan kehadiran dan penilaian kinerja. Mereka merasa kurang adil apabila kinerja baik dan buruk dihargai sama.

C. Sintesis Penyelesaian Masalah

Dalam penelitian ini diidentifikasi beberapa masalah dan solusi yang diusulkan adalah sebagai berikut :

1. Keberagaman Latar Belakang yang dimiliki Pegawai Bakamla

   Di Bakamla, pegawai terdiri dari ASN, TNI, dan Polri, sehingga personel TNI dan Polri yang bertugas di sini perlu menyesuaikan diri dengan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Tanpa adaptasi ini, TNI dan Polri mungkin mengalami perbedaan visi dalam hal proses administrasi dan pengambilan kebijakan, yang dapat memengaruhi kinerja Bakamla secara keseluruhan. Sebagai solusi, perlu diadakan sosialisasi bagi anggota TNI dan Polri yang baru bergabung untuk memperkenalkan peraturan-peraturan yang harus ditaati di Bakamla. Sosialisasi ini bertujuan untuk menyamakan persepsi dan perspektif, serta memperkuat keinginan beradaptasi agar personel TNI dan Polri dapat bekerja selaras dengan sistem dan visi ASN di Bakamla.

2. Aplikasi Presensi dan E-kinerja yang belum terintegrasi

   Kendala dalam sistem presensi Bakamla masih sering terjadi, dengan beberapa pegawai yang kesulitan mencatatkan kehadiran mereka karena masalah teknis yang belum dapat diatasi oleh pengelola presensi. Selain itu, penilaian kinerja dilakukan melalui dua aplikasi berbeda, sehingga hasil penilaian di aplikasi e-kinerja harus diunggah ulang pada aplikasi presensi, karena data laporan tunjangan kinerja diambil dari aplikasi presensi. Solusi yang diusulkan adalah memberikan bimbingan teknis kepada pengelola presensi agar mereka mampu mengelola aplikasi tersebut dengan lebih baik, serta meningkatkan fungsi aplikasi presensi. Integrasi antara kedua aplikasi ini akan sangat memudahkan

pegawai, sehingga tidak ada lagi kekosongan data akibat kelalaian dalam proses pengunggahan.

3. Mekanisme penilaian kinerja

   Pegawai Bakamla masih mengalami kesulitan dalam memahami konsep kerja dan kinerja, terutama karena pimpinan yang berlatar belakang hirarki sering kali memberikan tugas di luar deskripsi kegiatan jabatan bawahannya. Selain itu, masih terdapat ketidakjelasan mengenai produk dan dokumen yang dihasilkan oleh pejabat Eselon III atau Madya yang dijabat oleh TNI dan Polri. Pimpinan dengan latar belakang berbeda juga sering kurang memahami cara menilai kinerja bawahan sesuai jabatan mereka. Sebagai solusi, perlu diadakan sosialisasi mendalam atau bimbingan teknis secara berkala bagi pembuat capaian kinerja mengenai cara menentukan rencana hasil kerja yang sesuai dengan arahan pimpinan dan jabatan masing-masing. Hal yang sama berlaku bagi pimpinan yang melakukan penilaian, yang juga perlu mendapatkan sosialisasi atau bimbingan teknis berkala agar penilaian kinerja terhadap pegawai menjadi objektif dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

4. Kebijakan Pimpinan untuk Memberikan Tunjangan Kinerja 100% kepada Seluruh Pegawai

   Pelaksanaan Peraturan Bakamla Nomor 1 Tahun 2023 belum berjalan sepenuhnya karena terkendala oleh kebijakan pimpinan secara lisan yang memutuskan untuk tidak melakukan pemotongan tunjangan kinerja. Maka peran pimpinan sangat penting dalam mengawasi pelaksanaan peraturan tersebut. Pimpinan perlu berkomitmen dan bersikap tegas dalam menerapkan aturan yang telah diterbitkan, terutama mengingat bahwa peraturan ini sudah diundangkan oleh Kemenkumham. Dengan komitmen penuh dari pimpinan, pelaksanaan aturan diharapkan dapat berjalan sesuai ketentuan dan memberikan dampak positif bagi efektivitas organisasi.

5. Dampak Administrasi Diberikannya Tunjangan Kinerja 100% kepada Pegawai

   Setiap tahun, BPK melakukan audit terhadap Bakamla, termasuk laporan tunjangan kinerja pegawai pada tahun sebelumnya. Dalam audit ini, ditemukan

ketidakcocokan antara data dalam aplikasi dengan laporan tunjangan kinerja, yang disebabkan oleh penerapan kebijakan "pemutihan" dari pimpinan secara lisan. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pembaruan pada aplikasi agar dapat menerapkan "pemutihan" kehadiran pegawai tanpa mengganggu data pegawai yang sedang cuti atau dinas luar. Pembaruan ini bertujuan agar data antara aplikasi dan laporan tunjangan kinerja menjadi selaras dan akurat.

6. Dampak Moral Diberikannya Tunjangan Kinerja 100% kepada Pegawai

   Sebagian pegawai merasa hak mereka akan selalu terpenuhi tanpa harus menjalankan kewajiban, sehingga masih terdapat pegawai yang tidak menyusun capaian kinerja, datang terlambat, pulang sebelum waktunya, atau bahkan tidak hadir tanpa keterangan. Untuk mengatasi masalah ini, jika pemotongan tunjangan kinerja dianggap dapat mengurangi kesejahteraan pegawai, maka pimpinan sebaiknya mempertimbangkan sanksi non-finansial atau dalam bentuk lain bagi pegawai yang tidak menjalankan kewajibannya. Sanksi alternatif ini diharapkan dapat memberikan efek jera dan meningkatkan kedisiplinan di kalangan pegawai.

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA