

**MANAJEMEN KINERJA KANTOR KESYAHBANDARAN DAN
OTORITAS PELABUHAN KELAS IV BANDA NAIIRA DALAM
MENINGKATKAN PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK
(PNBP) TAHUN 2020**

**Nanda Aismayani Surur
Wahju Gunawan
Budi Sutrisno**

¹Universitas Padjadjaran

²Universitas Padjadjaran

³Universitas Padjadjaran

Email Korespondensi: nanda17009@mail.unpad.ac.id

Abstract

This research is motivated by the sources of national income, one of which is from Non-Tax Revenue. The government must maximize existing revenues to carry out optimal responsibilities and authority. The achievements can be seen through stages of performance management such as performance planning, performance implementation, performance review, performance evaluation, and performance improvement. This study aims to obtain and examine performance management which targets increasing the 2020 PNBP at Banda Naira KSOP Class IV Office. This study used a qualitative method and descriptive approach. This research discovered that the performance management followed appropriate regulations and procedures. Each employee has maximum performance despite the limited human resources, carrying out tasks according to their respective fields. In addition, Banda Naira KSOP Class IV Office did not achieve the estimated target of PNBP income because, in the performance implementation process, service users were not disciplined with the procedures and the lack of supervision from officers in the field. It is necessary to improve the training to maintain the competence and quality of employees and not to be left behind.

Keywords: Performance Management, PNBP, KSOP

ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi asal pendapatan negara yang salah satunya dari Penerimaan Negara Bukan Pajak. Demi menjalankan tugas dan wewenang yang optimal, pemerintah perlu memaksimalkan pendapatan yang ada. Melalui manajemen kinerja akan diketahui hasil yang dicapai dilihat dari tahapan Perencanaan Kinerja,

Pelaksanaan Kinerja, Review Kinerja, Evaluasi Kinerja, dan Perbaikan Kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh dan mengkaji data mengenai Manajemen Kinerja yang dilakukan pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dalam meningkatkan PNBPN tahun 2020. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Berdasarkan penelitian ini, diperoleh hasil bahwasanya manajemen kinerja pada kantor KSOP Kelas IV Banda Naira sudah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku, meskipun memiliki SDM yang terbatas namun setiap pegawainya memaksimalkan kinerja, melaksanakan tugas sesuai pada bidangnya masing-masing. Serta alasan tidak tercapainya estimasi pendapatan PNBPN di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira tahun 2020, dikarenakan pada proses pelaksanaan kinerja masih ditemukan adanya pengguna jasa yang tidak disiplin terhadap prosedur yang diberikan, dan kurangnya pengawasan dari petugas di lapangan. Maka untuk mempertahankan kompetensi mutu pegawai, diperlukan peningkatan pembinaan agar tidak tertinggal.

Kata kunci : Manajemen Kinerja, PNBPN, KSOP

PENDAHULUAN

Pemerintah demi menjalankan tugas dan wewenang dengan baik harus mengoptimalkan pada pelayanan, perlindungan masyarakat, pemanfaatan sumber daya, dan kepastian hukum bagi warga negara. Dengan mengoptimalkan semua hal tadi, maka negara akan mendapatkan pendapatan negara yang akan dialokasikan sesuai dengan keadaan. Pendapatan negara yang memiliki nilai besar berasal dari pajak yang dibayarkan. Selain pendapatan dari pajak, negara juga mendapatkan pendapatan dari PNBPN atau Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Jenis dari PNBPN di Kementerian memiliki ragam yang berbeda sehingga peraturannya akan berbeda juga tergantung dari tugas dan fungsi dari tiap pihak. Seperti Kementerian Perhubungan yang memiliki peraturan terkait PNBPN yang diatur pada “Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2016” dan “Peraturan Menteri Nomor 77 Tahun 2016”. Adanya “Peraturan Menteri Nomor 77 Tahun 2016”, maka peraturan yang lalu untuk mengatur hal yang sama telah dicabut dan tidak berlaku. Terdapat enam jenis dari tarif PNBPN di sektor Perhubungan Laut, yakni :

- 1) “Jasa Kepelabuhanan
- 2) Penertiban Surat Izin Kepelabuhanan
- 3) Jasa Kenavigasian
- 4) Penerimaan Uang Perkapalan dan Kepelautan
- 5) Jasa Angkutan Laut

Kemudian ketika suatu organisasi atau usaha dibuat maka bertujuan guna capai tujuan bersama, dan guna mencapainya itu secara

efektif dibutuhkan manajemen kinerja yang baik dan benar sebab manajemen kinerja merupakan sebuah proses mengenai menciptakan hubungan dan memastikan efektifnya komunikasi. Manajemen kinerja berfokus pada apa yang dibutuhkan organisasi, atasan, dan pekerja demi berhasil. Manajemen kinerja ialah mengenai bagaimana kinerja diatur guna mendapatkan keberhasilan.

Selanjutnya melihat dari Pendapatan PNBPN dari sektor Perhubungan Laut yang terus ditingkatkan sebagai upaya peningkatan dari berbagai aspek, diantaranya seperti keselamatan pekerja, kapasitas, dan pelayanan apa saja yang ada di sektor perhubungan laut sesuai dengan fokus kerja Kementerian Perhubungan. Sekaligus mendorong dunia usaha atau bisnis yang akan bergerak pada bidang jasa transportasi laut, juga investasi, dan meningkatkan pelayanan bagi publik. Demikian pula diharapkan pemasukan negara dari PNBPN semakin meningkat demi menggerakkan roda perekonomian dari sub sektor perhubungan laut, khususnya disini pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas IV Banda Naira.

Tabel 1.1 Rincian Estimasi dan Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas IV Banda Naira 2016-2020

URAIAN	TAHUN	TARGET	REALISASI
Pendapatan Jasa	2016	1.796.619.225	313.266.917
Pendapatan Jasa	2017	447.165.095	224.476.301
Pendapatan Jasa	2018	412.786.000	326.606.976
Pendapatan Jasa	2019	309.660.000	299.066.718
Pendapatan Jasa	2020	263.705.000	211.157.791

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Negara dan Hibah, Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas IV Banda Naira, Tahun 2016-2020.

Pada Tabel 1.1 kita dapat mengetahui bahwa Realisasi untuk tahun 2016 bulan desember sebesar Rp. 313.266.917 hanya mencapai 17.43% dari estimasi Rp. 1.796.619.225. Untuk tahun 2017 bulan desember pada realisasi pendapatan sebesar Rp. 224.476.301 atau mencapai 50.19% dengan estimasi pendapatan sebesar Rp.447.165.095. Realisasi pendapatan tahun 2018 yang berakhir pada 31 desember sebanyak Rp. 326.606.976 (79.12%) dari estimasi pendapatan yang ditetapkan sebanyak Rp. 412.786.000. Kemudian tahun 2019 yang berakhir pada 31 desember realisasi pendapatannya sebesar Rp. 299.066.718 atau mencapai 96.57% dari estimasi pendapatan yang ditetapkan sebelumnya yaitu Rp.

309.660.000. Dan tahun 2020 yang berakhir pada 31 desember realisasi pendapatannya sebanyak Rp. 211.157.791 atau mencapai 80.07% dari estimasi pendapatan yang ditentukan sebelumnya yaitu Rp. 263.705.000.

Pendapatan jasa di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira salah satunya dari Penerimaan Uang Jasa Kepelabuhan atau yang biasa disebut PUJK, merupakan penerimaan uang di peroleh dari pelayanan jasa kapal (jasa tambat dan jasa labuh), jasa barang, jasa angkutan laut, sewa perairan, dan pendapatan konsesi. Berdasarkan hasil wawancara awal bersama dengan bendahara dari Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira pada tahun 2019, ditemukan beberapa hal yang berkaitan dengan PNBP, seperti masih adanya oknum pengguna jasa yang terlambat membayar biaya jasa yang telah diberikan oleh pihak Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira, dan banyak dari pengguna jasa yang tidak melaporkan kapalnya ketika berlabuh di pelabuhan daerah Banda Naira yang dimana masuk kedalam daerah jangkauan kerja Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira. Ini terjadi hingga pada tahun 2020, sehingga berdampak pada penilaian kinerja di kantor tersebut.

Manajemen Kinerja di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira berperan penting agar bisa melaksanakan aturan yang mengenai PNBP sesuai dengan aturan yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga pemungutan PNBP bisa dilakukan dengan optimal dan yang pada akhirnya meningkatkan penerimaan negara Indonesia.

Dari penelitian ini, penulis menguraikan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Kinerja di “Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda” Naira pada Tahun 2020?
2. Apakah yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) dalam manajemen kinerja pada “Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Naira” di Tahun 2020?
3. Apa upaya yang dilakukan terhadap hasil dari analisis SWOT dalam peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak di “Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Naira” di Tahun 2020?

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam karya ilmiah ini, peneliti menggunakan teori Manajemen Kinerja yang memiliki bermacam definisi, salah satunya adalah kumpulan dari berbagai macam kegiatan dari saat merencanakan, memantau, menilai, dan melakukan tindak lanjut untuk kinerja itu apakah akan diberi hukuman atau penghargaan. Semua kumpulan dari kinerja ini harus dilakukan dengan berurut agar menjadi satu kesatuan yang baik dan benar. Menurut beberapa ahli terkait dengan definisi manajemen kinerja, memiliki banyak pengertian sesuai dengan konteksnya. Manajemen Kinerja ialah manajemen mengenai menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Kemudian Manajemen Kinerja

memiliki tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja ialah sebuah langkah awal dalam siklus manajemen kinerja. Menurut Bacaal “Perencanaan kinerja merupakan proses di mana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mengidentifikasi bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.” (Bacaal, 1999:54)

Perencanaan ialah tahapan dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan ialah hasil tipe dan tingkat perencanaan yang beda pula. Perencanaan di organisasi ialah esensial, sebab di kenyataannya perencanaannya berperan dibanding fungsi manajemen yang lain. Fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebetulnya hanya menjalankan keputusan-keputusan perencanaan. Perencanaan perlu bisa menggambarkan segala tindakan organisasi supaya berjalan seperti tujuan yang sudah ditentukan.

2. Pelaksanaan Kinerja

Setelah pada perencanaan kinerja yang sudah disetujui bersama manajer dan pekerja, maka selanjutnya dilaksanakan implementasi kinerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung pada lingkungan internal dan eksternal yang bisa mempengaruhi berhasil tidaknya kinerja itu. Dalam pelaksanaan kinerja, ada poin-poin yang dapat dilihat seperti pada Lingkungan kinerjanya. Kinerja

di sebuah organisasi dilaksanakan seluruh sumber daya manusia yang ada, mau itu manajer atau pekerja. Banyak hal yang berupa faktor yang bisa pengaruhi sumber daya manusia guna jalankan kinerjanya seperti dari dalam (internal) maupun luar (eksternal). Lingkungan kerja atau situasi kerja yang memmberikan kenyamanan mendorong kinerja karyawan, dan kondisi hubungan diantara manusia di organisasi.

3. Review Kinerja

Review kinerja ialah penilaian formal atasan pada bawahannya atas kinerjanya di periode tertentu yang sudah disetujui. Manfaat Review Kinerja menurut Ken Lawson (2005:18) mengatakan, “review kinerja memberikan manfaat bagi individual, manajerial maupun bagi kepentingan organisasi.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja menurut Siswanto (2001:35) “kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilaian guna menilai hasil kerja dengan cara bandingkan hasil kerja dengan uraian atau deskripsi pekerja pada priode tertentu biasanya tiap akhir tahun”. Menurut Hadari Nawawi (2006:73) “evaluasi kinerja adalah kegiatan mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan yang hasilnya dijadikan umpan balik (feed back) untuk membuat keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya”. Keputusan itu tidak sekedar didampaki, tapi juga tentukan masa depannya pada bekerja, yang akan sebaliknya akan jadi buruk bila di nilai gagal, yang tidak mustahil bisa hasilkan sanksi, bahkan mungkin bisa

alami pemutusan kaitan kinerja. Dan menurut Newstrom dan Davis (1997:173) “evaluasi kinerja ialah memandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya”.

5. Perbaikan Kinerja

Perbaikan kinerja sebagai tingkatan perubahan kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaan kondisi kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Apabila terdapat kesenjangan kinerja maka perlu dilakukannya analisis mengenai faktor penyebab masalah dan mengapa hal tersebut bisa terjadi. Dan selanjutnya dapat dilakukan pencarian solusi dan apa saja yang diperlukan dalam mengatasi masalah tersebut, seperti tentukan siapa saja yang perlu masuk pada perbaikan kinerja serta selanjutnya pengambilan putusan untuk tindakan selanjutnya.

Kemudian penelitian ini juga menggunakan konsep dari PNBPN. PNBPN adalah hasil penerimaan negara yang berasal dari pelayanan jasa atau hal yang dimiliki oleh negara kemudian akan digunakan oleh sebuah lembaga masyarakat. Penerimaan ini tidak sepenuhnya diambil oleh negara, tetapi penerimaan ini merupakan hasil dari iuran, sumbangan, atau retribusi setelah Lembaga tersebut melakukan pelayanan yang baik sehingga para pengguna jasa merasa senang dan puas. Penerimaan Negara Bukan Pajak pada “Undang-Undang Nomor 9 tahun 2018” dijelaskan sebagai bentuk pemungutan yang kemudian akan dibayar oleh individu maupun kelompok yang berupa Lembaga

dimana yang membayar akan mendapatkan pelayanan atau dari pemanfaatan sumber daya.

Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) adalah hasil yang diperoleh dari pengelolaan keuangan suatu negara dimana pemerintah dapat mengatur pengeluaran dan pemasukan yang akan berguna untuk membayar semua kegiatan pemerintah seperti pembangunan, pendapatan nasional, pertumbuhan ekonomi, dan prioritas dari pembangunan yang bersifat general.

Dalam penelitian ini, Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut terbagi atas:

- a. Jasa Kepelabuhan
- b. Penertiban surat izin kepelabuhan
- c. Jasa kenavigasian
- d. Penerimaan uang perkapalan dan kepelautan
- e. Jasa angkutan laut
- f. Denda administratif

Pada “Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018”, Pengelolaan atas Penerimaan Negara Bukan Pajak seluruhnya diatur pada sistem anggaran pendapatan dan belanja negara. Yang termasuk pada pengelolaan PNBP yaitu:

A. “Perencanaan

Diperlukannya sebuah rencana guna sebagai landasan sebelum menjalankan sebuah kegiatan. Rencana ini berupa rancangan anggaran pendapatan dan anggaran belanja negara. Rencana yang dirancang harus

realistis dan sesuai dengan ketetapan. Bentuk rencana dari PNBP adalah:

- a. target PNBP; atau
- b. pelaksanaan;
- c. pertanggungjawaban; dan
- d. pengawasan.

B. Pelaksanaan

Pelaksanaan sebagaimana dimaksud antara lain:

- a. penentuan PNBP Terutang;
- b. pemungutan PNBP;
- c. pembayaran dan penyeteroran PNBP;
- d. penggunaan dana PNBP;
- e. pengelolaan piutang PNBP; dan
- f. penetapan dan penagihan PNBP Terutang.

Adapun PNBP Terutang dihitung oleh:

- a. Instansi Pengelola PNBP;
- b. Mitra Instansi Pengelola PNBP; atau
- c. Wajib Bayar.

Instansi Pengelola PNBP diharuskan untuk memverifikasi PNBP Terutang yang dihitung oleh Wajib Bayar. Jika tidak dilaksanakan, tentunya akan mendapatkan sanksi yang telah ada pada ketentuan.

C. Pemungutan PNBP

Intansi yang mengelola PNBP diharuskan untuk melakukan pemungutan PNBP sesuai dengan tarif yang telah ditetapkan. Jika pemungutan yang dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan, maka harus dikenakan sanksi.

D. Pembayaran dan Penyeteroran PNBP.

Setelah dilakukan pemungutan, maka harus dibayar ke Kas Negara Wajib Bayar dengan tujuan membayar PNBP Terutang. Jika Instansi Pengelola PNBP atau Mitra Instansi

pengelola PNBPN tidak melakukan penyetoran dengan ketentuan yang berlaku, maka harus diberikan sanksi. Pembayaran memiliki batas tempo untuk membayar dan jika yang bersangkutan tidak membayar sampai batas tempo, maka akan diberikan sanksi administrasi. Dimana sanksinya sebesar 2%/bulan.

E. Penggunaan Dana PNBPN

Instansi yang mengelola dapat menawarkan untuk menggunakan dana PNBPN. Dimana hal ini memiliki beberapa pertimbangan, seperti:

- a. Dilihat dari keadaan uang negara;
- b. Kebijakan fiskal; dan
- c. Dana yang dibutuhkan oleh Instansi pengelola PNBPN.
- d. Dana PNBPN dapat digunakan dalam lingkungan kerja jika:
 - a. penyelenggaraan pengelolaan PNBPN dan/atau peningkatan kualitas penyelenggaraan Pengelolaan PNBPN dan/atau kegiatan lainnya;
 - b. optimalisasi PNBPN.

Menteri selanjutnya dapat meninjau kembali persetujuan penggunaan dana PNBPN kepada Instansi pengelola PNBPN.

F. Pengelolaan Piutang PNBPN

Jika wajib bayar belum melakukan pembayaran PNBPN terkait utang, maka instansi yang mengelola akan mencatat ini sebagai piutang PNBPN. Dimana instansi harus mengusahakan piutang dari PNBPN untuk menjadi tanggung jawab dengan ketentuan yang ada. Jika pengelola PNBPN tidak membayar piutang maka akan diberikan sanksi.

G. Penetapan dan Penagihan PNBPN Terutang

Dengan ini bila ada kekurangan dalam membayar penyetoran PNBPN maka oleh Instansi Pengelola PNBPN dapat menetapkan PNBPN tersebut sebagai terutang. Penetapan PNBPN Terutang didasarkan pada:

- a. hasil verifikasi dan/atau monitoring oleh Instansi Pengelola PNBPN atau Mitra Instansi pengelola PNBPN;
- b. laporan hasil pemeriksaan terhadap Wajib Bayar;
- c. putusan pengadilan; dan/atau
- d. sumber lainnya”.

TUJUAN

Adapun tujuan penelitian yakni :

1. Mengetahui manajemen kinerja pada Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di “Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Naira” Tahun 2020.
2. Mengetahui apa saja faktor pendukung, penghambat, peluang dan ancaman yang ditemui dalam manajemen kinerja “Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Naira” Tahun 2020 dalam meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak.
3. Mengetahui upaya yang dilakukan “Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Naira” Tahun 2020 setelah dilakukannya analisis SWOT.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, serta studi dokumentasi.

Informasi yang didapatkan dalam penelitian ini berasal dari manusia yang merupakan narasumber yang didapatkan melalui wawancara, maupun non manusia yaitu semacam data dokumen yang relevan misal foto, gambar, ataupun catatan yang memiliki hubungan mengenai faktor yang dibutuhkan didalam melakukan penelitian.

PEMBAHASAN

Manajemen Kinerja Kantor Kesyahbandaran dalam meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak

A. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja sebagai tahapan kerjasama diantara atasan dengan bawahan guna menyusun program kerja setahun mendatang guna merubah dan memperbaiki susunan sama dengan tuntutan keadaan terbaru. Sebagai langkah awal dalam suatu siklus manajemen kinerja, maka yang pertama dilakukan oleh Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira yaitu menyusun rencana Penerimaan Negara Bukan Pajak untuk tahun mendatang, dalam hal ini yaitu untuk tahun 2020. Perencanaan kinerja pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dilakukan setiap tahunnya, dalam penyusunan perencanaan dilakukan oleh Kepala Kantor bersama Bendahara dan staf terkait.

Peneliti juga mendapatkan penjelasan mengenai penetapan estimasi yang akan direncanakan pada tahun anggaran, Target Penerimaan

PNBP dirancang berdasarkan realisasi Penerimaan 2 Tahun yang lalu, Tahun berjalan, dan dua tahun yang akan datang yang dianggap sesuai penerimaan PNBP, yang hasilnya diberikan pada Sekretaris Direktorat Jenderal Perhubungan Laut paling lambat minggu ke dua bulan Januari Tahun Anggaran berjalan. Penjabarannya sebagai berikut:

Rencana Penerimaan Negara yang terdapat pada Estimasi PNBP Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira misal pada Tahun 2020 sesuai yang telah ditetapkan dalam Daftar Isian Pelaksana Anggaran Tahun Anggaran 2020, Estimasi adalah sebagai berikut:

1. Estimasi Pendapatan Jasa Kepelabuhanan Yang Dialokasikan Rp. 153,900,000,-
2. Estimasi Pendapatan Jasa Navigasi Pelayaran Yang Dialokasikan Rp. 80,272,000,-
3. Estimasi Pendapatan Jasa Perkapalan dan Kepelautan Yang Dialokasikan Rp. 14,920,000,-
4. Estimasi Pendapatan dari Konsesi Bidang Transportasi Yang Dialokasikan Rp. 14,613,000,-

Laporan Realisasi Pendapatan PNBP Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira hingga 31 Desember 2021 berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Negara dan Hibah Periode Laporan Tahunan Tahun anggaran 2020 adalah sebagai berikut:

1. Realisasi Pendapatan Jasa Kepelabuhanan sebesar Rp.111.489.973,-
2. Realisasi Pendapatan Jasa Navigasi Pelayaran sebesar Rp.69.679.291,-

3. Realisasi Pendapatan Jasa Perkapalan dan Kepelautan sebesar Rp. 17.157.310,-
4. Realisasi Pendapatan dari Konsesi Bidang Transportasi sebesar Rp. 12.951.217,-

Maka total Estimasi PNBPN Tahun Anggaran 2020 adalah sebesar Rp.263.705.000 dan capaian realisasi PNBPN hingga 31 Desember 2020 sebanyak Rp. 211.157.791,- . kesesuaian Estimasi PNBPN Tahun Anggaran 2020 dimana terdapat selisih dari nilai realisasi yang tidak tercapai sebesar Rp. 52.547.209. Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira hanya dapat mencapai nilai presentasi 80% dari nilai Estimasi yang di targetkan. Kesimpulannya, Perencanaan yang dilakukan Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja kantor dalam pemungutan PNBPN. Dengan melihat dari dokumen laporan tahun-tahun sebelumnya maka dikatakan perencanaannya sudah sesuai dengan prosedur yang seharusnya.

B. Pelaksanaan Kinerja

C. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan kinerja di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dilakukan dengan setiap staf melaksanakan tugas sesuai bidang masing-masing. Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira merupakan unit Pelaksana Teknis (UPT) ialah organisasi yang sifatnya mandiri yang laksanakan tugas teknis operasional tertentu dan/atau tugas teknis penunjang tertentu di lingkungan Direktort Jenderal Perhubungan Laut. Pelaksanaan Kinerja terkait Penerimaan PNBPN Kepala Kantor atau Kuasa Pengguna Anggaran Mengangkat atau menunjuk salah satu

staf sebagai bendahara Penerimaan berdasarkan klasifikasi SDM yang diharapkan untuk melaksanakan tugas dan wewenang Bendahara Penerimaan guna menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan Negara pada rangka pelaksanaan APBN di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira. Kemudian dibantu oleh Petugas Pengelola PNBPN bertugas membantu tugas Bendahara Penerimaan guna menatausahakan PNBPN pada Kantor Pusat dan UPT.

- 1) “Kepala Kantor UPT setiap Triwulan dan semester wajib membuat dan menyimpaikan laporan pencapaian realisasi terhadap target PNBPN kepada Sekretaris Direktorat Jendral melalui Kepala Bagian Keuangan, paling lambat tanggal 10 (sepuluh) bulan berikutnya.
- 2) Bendahara Penerimaan wajib setiap bulannya melaporkan BPN yang diterbitkan oleh SIMPONI, melaporkan saldo kas kepada petugas Sistem Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran untuk menginput melalui aplikasi SAIBA, melaporkan pemakaian buku bukti pemakaian jasa, nota tagihan, kuitansi dan nota denda yang telah dipergunakan dan sisa persediaannya kepada petugas SIMAK BMN untuk selanjutnya diinput melalui aplikasi persediaan, dan membuat laporan pertanggungjawaban Penggunaan PNBPN.
- 3) Petugas Pengelola PNBPN Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira setiap bulannya melaporkan nota tagihan,

nota denda, kuitansi, BPN, rekap penerimaan dan penyetoran PNBPN serta piutang melalui aplikasi pelaporan PNBPN dalam bentuk Administrasi Data Komputer (ADK)”.

Selain petugas pengelola PNBPN, adapun para petugas sertifikasi kapal yang diangkat oleh Kepala Kantor merupakan salah satu pelaksanaan dalam optimalisasi Penerimaan PNBPN, yang tugasnya memeriksa kelengkapan Dokumen kapal, seperti Surat Ukur Kapal, Surat Keselamatan Berlayar dan lain-lainnya. Kemudian ada juga Petugas Kepelabuhan yang memiliki tugas berkaitan dengan Penerimaan PNBPN yaitu dengan melakukan pengawasan atas segala kegiatan kapal di pelabuhan, mulai dari Bongkar Muat Barang, Embarkasi dan Debarkasi Penumpang dan Kapal yang melakukan aktifitas di sekitar wilayah Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira.

Penerimaan yang didapat oleh Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira berasal dari pendapatan jasa kepelabuhan, jasa navigasi pelayaran, jasa perkapalan dan kelautan, dan konsensi bidang transportasi. Pendapatan keseluruhan yang diterima pada tahun 2020 yaitu sebesar Rp. 211.157.791 yang artinya mencapai 80.07% dari estimasi yang telah ditentukan sebesar Rp. 263.705.000. Bila dirincikan maka pendapatan dari Jasa kepelabuhan ini pendapatannya dari kapal yang tambat di pelabuhan, lalu pengguna jasa yang memanfaatkan pelabuhan seperti dalam kegiatan bongkar barang muatan. Untuk navigasi pelayaran asalnya dari jasa lampu suar yang gunanya memberikan

arah bagi navigasi kapal, lalu perkapalan dan kepelautan asalnya dari pendapatan awak awak kapal, dan kapalnya. Pendapatan tersebut selanjutnya di laporkan oleh Bendahara Penerimaan PNBPN melalui Aplikasi SIMPONI secara Online.

Tabel 4.1 Rincian Estimasi dan Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas IV Banda Naira Tahun 2020

Uraian	Estimasi	Realisasi dari Januari hingga Desember 2020
Pendapatan Jasa Kepelabuhanan	153.900.000	111.469.973
Pendapatan Jasa Navigasi Pelayaran	80.272.000	69.579.291
Pendapatan Jasa Perkapalan dan Kepelautan	14.920.000	17.157.310
Pendapatan dari Konsesi Bidang Transportasi	14.613.000	12.951.217
JUMLAH PENDAPATAN	211.157.791	

Sumber : Laporan Realisasi Pendapatan Semester II Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira T.A 2020

Melihat dari pendapatan keseluruhan yang diterima pada tahun 2020, sebagai mana dijelaskan di tabel 4.1 bisa ditarik simpulan meskipun Penerimaan PNBPN tahun 2020 mengalami kenaikan persen dari tahun

sebelumnya, pendapatan tersebut masih belum mencapai estimasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tidak tercapainya estimasi yang telah ditetapkan dikarenakan beberapa hal seperti pengguna jasa terkadang terlambat untuk membayar, terdapat kapal-kapal yang keluar dan masuk tanpa izin atau sembunyi-sembunyi dan pemberitahuan dari pihak pelabuhan disaat petugas patroli tidak sedang bertugas atau tidak sedang dalam pengawasan. Kebanyakan oknum tersebut memanfaatkan saat-saat para petugas sedang beristirahat dan saat di luar jam kantor, karena pengawasan pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira tidak dilakukan 24 jam, namun hanya menyesuaikan pada jam kantor yaitu hingga pukul 16.00 WIT. Dan ditambah lagi Banda memiliki banyak sekali pulau-pulau yang jaungkauan jaraknya jauh dari pulau utama. Daerah Banda Naira setiap harinya kedatangan kapal yang berlabuh, dan pemeriksaan hanya pada jadwal masuknya kapal yang sudah terdaftar pada kantor. Apapun aktivitas yang dilakukan dalam pelabuhan harus dalam pengawasan dari pihak KSOP.

Kemudian mengenai Monitoring dari Kepala Kantor, yang artinya monitoring ini berkaitan dengan komponen-komponen terhadap pemungutan PNBP di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira tersebut. Diketahui bahwa monitoring yang dilakukan oleh Kantor KSOP itu melakukan rekonsiliasi internal antara Kepala Kantor dan Bendahara Penerimaan berupa Pemeriksaan pada buku Kas Umum Bendahara Penerimaan, Buku Pembantu Kas

Bendahara Penerimaan, Buku Pembantu PNBP Bendahara Penerimaan, Buku Pembantu Lain-lain, Berita Acara Pemeriksaan Kas dan Rekonsiasi setiap akhir bulan penyetoran, dan Laporan Pertanggung jawaban Bendahara Penerimaan.

Selanjutnya mengenai komunikasi di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira diketahui komunikasi yang terjadi selama ini terjalin baik antara Pimpinan dan Staf, staf dengan staf antara bidang tugas masing-masing dalam membangun sinergi dan kerjasama. Sama-sama saling mendukung dalam hal pelaksanaan tugas dengan mengesampingkan hal yang tidak berkaitan dengan kepentingan Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira. Komunikasi berjalan dengan lancar mengingat kantor KSOP Banda Naira yang merupakan kelas IV yang artinya sesuai dengan strukturnya dimana atasan atau Kepala Kantor turun ke kepada petugas tata usaha lalu turun ke petugas seperti keselamatan berlayar, kepelabuhanan, dan lain sebagainya. Berbeda dengan kelas I maupun II yang dari kepala kantor harus melalui kepala bidang terlebih dulu.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut, maka dapat diketahui Pelaksanaan Kinerja di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Seluruh pegawai mulai dari Kepala Kantor hingga staf melaksanakan tugasnya masing-masing, dan mengupayakan yang terbaik demi melaksanakan Pelaksanaan Kinerja yang baik.

D. Review Kinerja

Review kinerja merupakan tahapan yang berjalan dan bisa dilaksanakan berkali-kali setahun. Dalam hal ini Kepala kantor sebagai penilai dan staf-staf sebagai yang dinilai. Review dilakukan untuk melihat kemampuan setiap staf dalam melaksanakan tugasnya di lapangan.

Sebagaimana yang diterapkan pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira, maka review dilakukan oleh Kepala Kantor dan penting dilakukan dengan melihat sejauh mana keberhasilan dari tujuan yang sudah tercapai, baik dari kinerja Kepala Kantor dan bawahannya atau staf, maupun rekan kerja Pengguna Jasa di Pelabuhan. Sesuai dengan perbandingan Penerimaan tahun 2020 dengan tahun 2019 terjadi penurunan Penerimaan Pendapatan. Kemudian proses review di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira itu dilaksanakan berdasarkan prosedur yang berlaku di kantor tersebut. Diketahui juga mengenai salah satu alasan tidak tercapainya realisasi Penerimaan PNBPN pada Tahun 2020 dikarenakan terjadi pelepasan wewenang menangani urusan kapal dan perikanan yang menjadi milik Kementerian Perikanan.

E. Evaluasi Kinerja

Pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira, kegiatan evaluasi kinerja dilakukan oleh Kepala Kantor terhadap setiap kinerja staf dan dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali. Peneliti menemukan bahwa evaluasi pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira memperhatikan Disiplin Kehadiran Pegawai, SDM Pegawai,

memperhatikan keberhasilan Pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang saling mendukung satu dengan yang lain, dan membandingkan pencapaian realisasi Penerimaan PNBPN setiap periode bulan yang dilalui. Hal tersebut sangat membantu perihal Peningkatan PNBPN, pelayanan yang diberikan harus cepat, cermat dan segera karena dihadapi dengan waktu pelayanan dalam jam kerja yang berlaku dengan jumlah personil yang terbatas, maka dari itu dibutuhkan kerja yang optimal agar tidak terjadi penunggakan atau saldo dari PNBPN yang belum disetor.

Berkaitan dengan evaluasi ini, tidak ada tim khusus yang dibuat karena mengikuti prosedur yang berlaku. Kendala yang bersifat internal maka evaluasi dilakukan langsung oleh Kepala Kantor kepada yang bersangkutan. Dan untuk kendala bersifat eksternal maka dilakukan oleh pihak kantor bersama eselon I.

Maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira wajib dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali untuk menilai kinerja setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Adanya evaluasi ini membantu pegawai untuk mengetahui sudah sejauh mana tugas mereka dilakukan, hal ini mengurangi resiko kelalaian dalam kerja yang jika dibiarkan dapat sangat mempengaruhi peningkatan prestasi dari Realisasi Penerimaan PNBPN Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira.

F. Perbaikan Kinerja

Perbaikan kinerja ialah tahapan kinerja saat ini menuju ke kondisi kinerja yang lebih baik dimasa selanjutnya. Pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira, Perbaikan Kinerja yang dilakukan yaitu setelah mendapatkan hasil dari evaluasi maka selanjutnya melakukan pembenahan pada hal-hal yang diketahui terdapat kendala. Berkaitan dengan PNBPN, Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira selalu melakukan perubahan jika ditemui kendala, seperti dengan merencanakan pengusulan estimasi pendapatan tahun berikutnya yang sesuai dengan keadaan sebenarnya dan memperhatikan faktor yang menjadi kendala tadi. Menerapkan secara tegas mekanisme pengelolaan dan penatausahaan PNBPN terhadap setiap kegiatan yang menjadi sumber penerimaan PNBPN dengan tujuan menghindari kelalaian yang berakibat pada efisiensi Penerimaan PNBPN di tahun berikutnya.

Dengan demikian Perbaikan Kinerja pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira bertujuan untuk menguatkan kinerja setiap pegawai di bidangnya masing-masing agar dapat memberikan kinerja yang sesuai dan tentunya berdampak baik bagi Penerimaan PNBPN di kantor tersebut.

Kekuatan, Kelemahan, Peluang, serta Ancaman (SWOT) pada Manajemen Kinerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Naira dalam Penerimaan Negara Bukan Pajak

Analisis SWOT menjadi alat identifikasi strategi dari bermacam faktor dengan sistematis rumuskan strategi penelitian. Analisis ini berdasarkan logika peneliti yang nantinya bisa dioptimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), tapi bisa meminimalisir kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Strategi ini dapat berpengaruh mengoptimalkan pelaksanaan Manajemen Kinerja di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dalam Meningkatkan Penerimaan PNBPN. Berikut ini merupakan tabel analisa SWOT yang peneliti buat dri hasil menganalisa hasil wawancara bersama narasumber.

A. Faktor Internal

a. Faktor Kekuatan

1. Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dalam melaksanakan tugas di dukung dan dilindungi oleh hukum yang tercantum dalam Peraturan Perundang-undangan terkait, karena menjadi Unit Pelaksana Teknis dari Kementerian Perhubungan yang ada di daerah yang diberikan kewenangan berdasarkan undang-undang pelayaran nomor 17 Tahun 2008 dimana Syahbandaran Melaksanakan Fungsi Keselamatan dan Keamanan Pelayaran mencakup pelaksanaan, pengawasan dan penegak hukum di bidang angkutan di perairan, Kepelabuhanan, dan

- Perindungan Lingkungan Maritim.
 2. Difasilitasi dengan sarana dan prasarana yang sangat membantu dalam pelaksanaan tugas.
 3. Lokasi yang strategis. Dikelilingi pulau-pulau menjadikan Banda Naira sebagai salah satu lokasi wisata, yang artinya banyak kapal yang berkunjung.
- b. Faktor Kelemahan
1. Secara geografis Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira terdiri dari beberapa pulau dengan jarak bervariasi diantaranya Pulau Banda Naira, Pulau Banda Besar, Pulau Hatta, Pulau Ai, dan Pulau Run yang menjadi wilayah Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira. Hal ini yang menjadi kendala pencapaian kinerja dan pengoptimalisasi penerimaan PNBP di karenakan pengawasan yang dilakukan tidak secara langsung menyeluruh dalam sehari sehingga penertiban terhadap kapal² atau pengguna jasa angkutan laut yang masuk dan keluar tanpa ijin sering terjadi.
 2. Keterbatasan SDM (Sumber Daya Manusia) karena terletak di Kecamatan maka Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira ini tidak memiliki banyak pegawai.
 3. Memiliki beberapa pegawai yang kesulitan beradaptasi dengan perubahan yang ada. Perubahan ini berupa peraturan perundang-undangan terkait Penerimaan PNBP, contohnya seperti peralihan audit menggunakan Aplikasi.
- B. Faktor Eksternal
- a. Peluang
 1. Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dapat melakukan kerjasama dengan perangkat desa atau pemerintah terkait yang berada di pulau-pulau sekitar untuk membantu penegakan hukum di laut dalam hal menginformasikan apabila ada kejadian-kejadian atau perilaku pengguna jasa transportasi laut yang berlawanan ketentuan perundang-udanganan yang ada.
 - a. Ancaman
 1. Badan Usaha Pelabuhan/Pengguna Jasa Angkutan Laut yang tidak mengedepankan nilai-nilai integritas dan akuntabilitas terhadap penyampaian laporan secara real yang terjadi di lapangan yang hal ini sangat mempengaruhi tercapainya Target Estimasi
 2. Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira.
 3. Pengguna jasa yang terlambat membayar. Karena beberapa alasan terkadang

- pengguna jasa mengulur waktu pembayaran jasa pada Kantor, sehingga terjadi penundaan pada laporan.
4. Pengguna jasa yang luput dari pengawasan petugas. Ini ada sebab pengawasan yang hanya dilaksanakan saat jam kantor dan faktor wilayah karena banyaknya pulau yang jauh dari jangkauan kerja Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira.

Upaya yang dilakukan berdasarkan hasil SWOT

Sesuai hasil pemaparan dari faktor *Strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman) diatas, maka selanjutnya peneliti akan menjabarkan mengenai upaya serta strategis yang dapat dilakukan dalam peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak di “Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Naira” di Tahun 2020

Tabel 4.3
Matriks Analisis SWOT

	Kekuatan	Kelemahan
	Strategi (S-O)	Strategi (W-O)
Peluang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan perlindungan hukum yang dimiliki, Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dapat mengajukan kerjasama bersama perangkat desa atau pemerintah terkait yang berada di pulau-pulau sekitar. 2. Dengan fasilitas yang ada sekiranya petugas dapat menjangkau pulau-pulau kecil di sekitar dengan mudah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sistem evaluasi kinerja secara teratur untuk meminimalisir kelemahan pegawai/petugas. 2. Berkerjasama dengan perangkat desa atau pemerintah terkait yang menjangkau wilayah kerja Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dalam melakukan pengawasan.
	Strategi S-T	Strategi W-T
Ancaman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengawasan terhadap pengguna jasa menggunakan perlindungan hukum yang ada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kestabilan mutu pegawai dengan pembinaan rutin. 2. Meningkatkan pengawasan dari petugas dalam pengecekan dokumen. 3. Memperketat peraturan yang berlaku.

Sumber : Olahan Peneliti 2021

SIMPULAN

Sesuai pada hasil penelitian, pengelolaan serta analisa data yang peneliti buat di beberapa bab-bab, maka selanjutnya peneliti akan mengambil kesimpulan sebagai berikut:

“Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas IV Banda Naira” ialah “Unit Pelaksana Teknis (UPT), yang merupakan organisasi yang sifatnya mandiri yang lakukan tugas teknis operasional tertentu dan/atau tugas teknis penunjang tertentu di lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.” Dalam pengelolaan Manajemen Kinerja pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira, terdapat lima tahapan yang dilaksanakan yaitu:

1. Perencanaan Kinerja. Perencanaan yang dilakukan sudah sejalan dengan prosedur yang ada serta cukup baik. Seperti untuk menetapkan estimasi pada tahun rencana, maka dilihat pada dokumen laporan tahun-tahun sebelumnya dan memperhitungkan realisasi pada tahun-tahun sebelumnya, serta dilakukan bersama Kepala Kantor sebagai atasan, Bendahara Penerimaan PNBPN, dan pihak terkait. Dalam Perencanaan ini juga direncanakan program-program yang berguna untuk meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap sektor-sektor yang dirasakan kurang optimal pada tahun sebelumnya.
2. Pelaksanaan Kinerja. Pelaksanaan Kinerja di Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira sudah dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Seluruh pegawai mulai

dari Kepala Kantor hingga staf melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai bidang mereka, dan mengupayakan yang terbaik dari segi kinerja demi melaksanakan Pelaksanaan Kinerja yang baik. dimulai dari komunikasi antara Kepala Kantor dengan bawahannya, dan sebaliknya. Hingga pada pengguna jasa demi menciptakan pelayanan yang transparan, adil dan jujur.

3. Review Kinerja. Pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira, review kinerja dilakukan setiap akhir bulan dengan Kepala Kantor sebagai penilainya. Penilaian dilakukan dengan pengecekan saldo kas kepada Bendahara, kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan bagiannya, hingga pada pengguna jasa.
4. Evaluasi Kinerja. Evaluasi kinerja yang dilakukan Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira tidak dilakukan di akhir tahun saja, namun setiap 3 (tiga) bulan sekali. Evaluasi dilakukan untuk melihat kedisiplinan kehadiran dari setiap pegawai, SDM Pegawai, Tingkat keberhasilan pegawai, dan membandingkan pencapaian realisasi penerimaan PNBPN pada setiap periode bulan yang telah dilalui. Selain bersifat internal, evaluasi ini juga dapat bersifat eksternal yang artinya melibatkan eselon 1 atau merupakan tim pusat dari Provinsi.
5. Perbaikan Kinerja. Perbaikan Kinerja pada Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira bertujuan untuk menguatkan kinerja setiap pegawai

di bidangnya masing-masing agar dapat memberikan kinerja yang sesuai dan tentunya berdampak baik bagi Penerimaan PNBPN di kantor tersebut. Perbaikan dilakukan apabila ditemui kendala dalam kinerja pegawai maupun pengelolaan PNBPN.

Kemudian untuk pemaparan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat dilihat Permasalahan dalam Peningkatan PNBPN berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal. Kantor KSOP Kelas IV Banda Naira dapat meningkatkan kinerja pegawainya yang menjadi kelemahan, untuk mengurangi resiko dari ancaman yang ada.

Selanjutnya mengenai upaya yang dilakukan atas hasil analisis SWOT, peneliti telah mengemukakan strategi sebagai rekomendasi sederhana dengan mempertimbangkan dari hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, juga ancaman. Dengan demikian peneliti merekomendasikan strategi W-T yaitu peningkatan dari segi mutu pegawai, pengawasan, dan peraturan yang berlaku.

REFERENSI

- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*. New York: The McGraw-Hill International.
- Freddy, Rangkuti. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia
- Hery.2020. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Gava Media.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sumber Hukum

Indonesia. (2018). Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 Tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Peraturan Menteri Nomor 77 Tahun 2016 tentang petunjuk pelaksanaan jenis dan tarif atas Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut (DJPL). Dipetik Januari 21, 2021, dari Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional Kementerian Perhubungan : http://jdih.dephub.go.id/produk_hukum/view/VUUwZ056Y2dWR0ZvZFc0Z01qQXhOZz09

Pemerintah Nomor 15 Tahun 2016 Tentang jenis dan tarif atas jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Kementerian Perhubungan. Dipetik Januari 18, 2021, dari Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional Kementerian Perhubungan : http://jdih.dephub.go.id/produk_hukum/view/VUZBZ01UVWdWRUZJVIU0Z01qQXhOZz09

ACKNOWLEDGMENT

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Banda Nairaatas kesediaanya membantu peneliti menyelesaikan penelitian ini.