



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYESUAIAN JABATAN DI KEMENTERIAN KESEHATAN

Andi Kurniawati <sup>1</sup>, Deddy Bratakusumah <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Administrasi Publik

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul

\*E-mail: andi.kurniawati72@gmail.com

#### ARTICLE INFORMATION

Received: September 10<sup>th</sup>, 2022  
Revised: September 20<sup>th</sup>, 2022  
Accepted: October 14<sup>th</sup>, 2022  
Available online: December 27<sup>th</sup>, 2022

#### KEYWORDS

*Policy Implementation, Adjustment/ Inpassing, Functional Position*

#### ABSTRACT

*The objective of this study is to analyze implementation of adjustment/inpassing policies at the Ministry of Health. In line with Law No. 5 of 2014 pertaining to ASN, the types of ASN roles (PNS and PPPK) include administrative positions, functional positions, and positions of senior leadership. This study focuses on the Ministry of Health's implementation of adjustment strategies for functional roles. The adjustment/inpassing policy is one of the opportunities for public officials to transition into functional jobs. In government organizations, functional positions play a role in executing technical responsibilities and duties. This research is qualitative in nature. Using in-depth interviews, observation, and literature review to collect data. The technique for data analysis contains four steps: data gathering, data reduction, data presentation, and conclusion drafting and verification. The data validity evaluation consists of credibility, transferability, dependability, and confirmability. According to the findings, the implementation of adjustment/inpassing policies in functional positions within the Ministry of Health was subpar. This is apparent from the organizational perspective, where there are still not enough people to carry out policies. From an interpretative standpoint, policy implementers and ASN who engage in inpassing continue to lack comprehension of the guidelines/rules of adjustment/inpassing regulations. In the*



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



*application aspect, it is still discovered that the mechanism for applying policies is not optimal or has been operating for a considerable amount of time, hence preventing the development of inpassing from being optimally realized.*

### INTRODUCTION

Lahirnya Undang – Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah menjadi daya dorong adanya perubahan mindset bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk benar-benar bekerja secara profesional dengan mengembangkan potensi dirinya dalam jabatan fungsional dari pada berorientasi pada jabatan struktural. Jabatan fungsional merupakan jabatan strategis di lingkungan instansi pemerintah, mengingat tugas dan fungsinya yang mempunyai peran dan obyek kerja secara khusus. Jabatan fungsional dalam kedudukan menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang pegawai ASN dalam satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugas didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu yang sifatnya mandiri (Rakhmawanto, 2016).

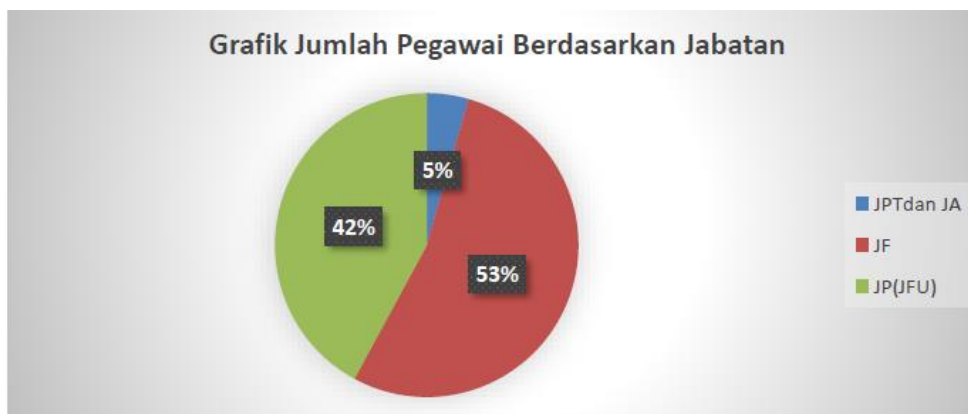
Jabatan Fungsional, memiliki peran dalam menjalankan dan mengemban tugas dan tanggung jawab yang bersifat teknis. Dengan kata lain, pejabat fungsional ini adalah kumpulan para ahli seperti ahli irigasi, ahli penataan ruang, ahli perencanaan, ahli hidrologi, ahli pengadaan barang dan jasa, ahli air tanah, dan banyak lagi jenis bidang keahlian yang terus berkembang sesuai tuntutan zaman dan organisasi (Ariza, 2021).

Jumlah dan distribusi SDM pada setiap unit kerja yang ada pada saat ini belum memenuhi kriteria yang sesuai berdasarkan jumlah dan kompetensinya, Dengan segala harapan tentu saja butuh proses yang tidak singkat guna mencapai apa yang diinginkan dari perilaku, kinerja maupun profesionalitas ASN. Karena itu, langkah yang diambil untuk menduduki posisi ASN sebagai lembaga kerja negara yang lebih profesional, salah satunya adalah dengan mengatur pola karir. (Leni et al., 2018).

Salah satu langkah dalam mengatur pola karir seorang PNS adalah dengan pengangkatan ke dalam jabatan fungsional (JF). Ada beberapa mekanisme pengangkatan PNS ke dalam jabatan fungsional yaitu melalui pengangkatan pertama, perpindahan dari jabatan lain dan melalui penyesuaian /inpassing (PP 17/2020 Tentang Perubahan PP 11/2019 Manajemen PNS, 2020). Kementerian Kesehatan yang merupakan salah satu instansi yang memiliki jumlah pegawai cukup besar yaitu sekitar 49.651 orang. Dimana sebelum pelaksanaan program inpassing nasional, pegawai yang masih menduduki jabatan pelaksana atau nomenklatur lama disebut jabatan fungsional umum sekitar 42, 08 % dari pegawai yang ada. Banyak hal yang menjadi kendala dalam pengangkatan ke dalam JF salah satunya adalah mekanisme pengangkatan melalui perpindahan jabatan yang mekanismenya persyaratannya agak menyulitkan bagi pegawai, terkait persyaratan kualifikasi pendidikan yang harus sesuai dengan peraturan masing – masing JF yang merupakan syarat mutlak untuk menduduki sebuah jabatan JF tersebut, ketidaktahuan terhadap mekanisme dan prosedur pengajuan Daftar usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK), ketidakpastian jadwal penyelenggaraan diklat fungsional ataupun uji kompetensi yang diselenggarakan oleh instansi – instansi pembina JF.

Terbitnyanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing (Permenpan Inpassing), perlu dimaknai sebagai peluang PNS meniti karir pada jabatan fungsional. Meskipun ada mekanisme pengangkatan jabatan fungsional melalui perpindahan dari jabatan lain, namun cara inpassing/penyesuaian memiliki kemudahan dan keuntungan tersendiri bagi PNS karena pangkat, golongan ruang, masa kerja dan pendidikan secara otomatis disesuaikan kedalam jenjang jabatan fungsional yang akan diduduki PNS (Ana et al., 2020). Jadi dengan adanya permenpan tersebut merupakan cara yang lebih mudah jika dibandingkan dengan pengangkatan jabatan fungsional melalui mekanisme lainnya seperti perpindahan jabatan atau pengangkatan pertama, yang dalam segi persyaratan agak lebih kompleks.

Gambar.1 berikut tabel yang menggambarkan distribusi jumlah pegawai di Kementerian Kesehatan sebelum pelaksanaan kebijakan inpassing/penyesuaian dalam jabatan fungsional.



Sumber: sistem informasi kepegawaian Biro OSDM Kementerian Kesehatan tahun 2019

Dalam observasi awal penulis, Kementerian Kesehatan dengan segera telah melaksanakan kebijakan penyesuaian/*inpassing* dalam jabatan fungsional sesuai yang di amanatkan dalam Peraturan Menteri PAN RB Nomor 26 tahun 2016 yang diperbaharui dengan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 42 tahun 2018 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian/*inpassing*. Pelaksanaan penyesuaian/*inpassing* harus didasarkan pada kebutuhan pegawai yang ada dalam e-Formasi.

Salah satu langkah awal yang dilakukan Kementerian Kesehatan dalam pelaksanaan kebijakan penyesuaian/*inpassing* yaitu mengusulkan formasi *inpassing* kepada Kementerian PAN RB, dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 telah mengusulkan 6 tahapan usulan formasi *inpassing* dan telah mendapatkan 6 penetapan formasi *inpassing* (Kepmenpan RB). Namun dari tiap tahapan penetapan formasi *inpassing* tersebut banyak yang tidak terealisasi untuk pengangkatan pegawai ke dalam jabatan fungsional. Hal tersebut banyak dipengaruhi beberapa hal, salah satunya persetujuan penetapan formasi *inpassing* dari Kemenpan RB yang cukup lama disetujuinya, karena Kementerian PAN RB juga verifikasi validasi terlebih dahulu sebelum menyetujui persetujuan usulan tersebut, sehingga sebagian pegawai yang bersamaan dengan



waktu mereka kenaikan pangkat regular, mereka lebih memilih untuk mengikuti kenaikan pangkat terlebih dahulu daripada diikutkan pengangkatan ke dalam jabatan fungsional melalui *inpassing*, banyak pegawai yang tidak lulus uji kompetensi, berkas usul penyesuaian/*inpassing* tidak lengkap, formasi yang tersedia berbeda dengan hasil uji kompetensi, tidak tersedianya jenjang pada peta jabatan satker, dan sebagian calon diangkat ke dalam jabatan struktural/alih jabatan yang mengakibatkan formasi menjadi kosong.

Tabel. 1

Realisasi 6 penetapan formasi *inpassing* dalam jabatan fungsional Kemenpan RB  
Di Lingkungan Satuan Kerja Kemenkes

No	Unit Utama	Penetapan Kepmenpan RB						Jml formasi	Realisasi	Tidak Terealisasi
		719	75	212	314	902	215			
1	Sekretariat Jenderal	207	216	172	138	46	16	795	322	473
2	Inspektorat Jenderal	17	15	14	6	1	2	55	31	24
3	Ditjen Pencegahan & Pengendalian Penyakit	1257	1018	297	181	260	47	3060	1399	1656
4	Ditjen Kesmas	148	129	31	25	14	0	347	173	174
5	Ditjen Yankes	1137	1376	858	459	457	48	4335	1149	3185
6	Ditjen Farmalkes	68	108	42	51	4	2	275	107	168
7	Badan PPSDMK	329	496	582	180	490	65	2142	927	1214
Jumlah keseluruhan		3295	3518	2037	1086	1281	185	11402	4315	7080

sumber data: Biro OSDM Kementerian Kesehatan

Dari tabel. 1 diatas dapat diketahui bahwa dari 6 penetapan formasi *inpassing* yang telah disetujui dan ditetapkan oleh Kementerian PAN RB pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2021, yaitu total keseluruhan sejumlah 11402 formasi, terealisasi hanya 4315 formasi, jadi ada 7080 formasi yang tidak terealisasi, artinya hilangnya kesempatan pegawai dalam pengusulan *inpassing* jabatan fungsional sejumlah 7080 formasi. Formasi *inpassing* merupakan salah satu persyaratan yang mutlak dalam proses pengusulan *inpassing* dalam jabatan fungsional selain persyaratan – persyaratan lainnya.

Dalam beberapa penelitian sebelumnya terkait analisis *inpassing*/penyesuaian dalam jabatan fungsional telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dalam penelitian sebelumnya menjelaskan tentang bagaimana proses prosedur pengalihan jabatan fungsional melalui *inpassing*. Sedangkan Penelitian ini lebih untuk menganalisis bagaimana implementasi kebijakan penyesuaian ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Kesehatan lebih ke arah pencapaian realisasi formasi *inpassing* yang telah di tetapkan oleh Kementerian PAN RB, dan faktor – faktor lain yang menjadi kendala dari implementasi.

## Implementasi Kebijakan

Charles O. Jones dalam (Permatasari, 2015a)) memberikan definisi implementasi kebijakan (policy implementation) sebagai sebuah penerapan yaitu suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program, berikut kutipan dari apa yang Jones ungkapkan:

*“Implementation is that set of activities directed toward putting a program into effect. Three activities, in particular, are significant:*

1. *Organization: the establishment or rearrangement of resources, unit and methods for putting a policy into effect.*
2. *Interpretation: the translation of program language (often contained in a statute) into acceptable and feasible plans and directives*
3. *Application: the routine provision of service, payments, or other agree upon objectives of instruments.”*

Berdasarkan teori tersebut maka dalam implementasi kebijakan publik terdapat tiga aktivitas utama yang sangat penting yaitu organisasi, interpretasi dan aplikasi.

### **Jabatan Fungsional**

Sesuai Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dijelaskan bahwa jenis jabatan ASN terdiri dari Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsiona dan Jabatan Pimpinan Tinggi(Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014). Jabatan fungsional(JF) sesuai pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 sebagai perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu(PP 17/2020 Tentang Perubahan PP 11/2019 Manajemen PNS, 2020). Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki jabatan Fungsional pada instansi pemerintah. Jabatan fungsional terdiri dari ; (1) jabatan fungsional Keahlian yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis yang didasarkan atas dasar disiplin ilmu yang bersangkutan atau berdasarkan sertifikasinya setara dengan keahlian dan ditetapkan berdasarkan angka kredit tertentu; (2) jabatan fungsional Keterampilan yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas yang mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu serta dilandasi kewenangan penanganan berdasarkan sertifikasi yang ditentukan ((Rakhmawanto, dalam (Ana et al., 2020).

Tabel. 2

Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian dan Jabatan Fungsional Keterampilan

<b>Jabatan fungsional keahlian</b>	<b>Jabatan fungsional keterampilan</b>
a. Ahli Utama;	a. Penyelia;
b. Ahli Madya;	b. Mahir dan;
c. Ahli Muda dan;	c. Terampil.
d. Ahli Pertama.	

Sumber data: UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



### **Kebijakan Penyesuaian dalam Jabatan Fungsional**

Kebijakan Penyesuaian Jabatan (inpassing) merupakan program pemerintah pusat berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPANRB) Nomor 26 Tahun 2016, yang kemudian diperbaharui dengan Nomor 42 Tahun 2018 untuk memberikan kesempatan bagi para PNS dalam mengembangkan karir, profesionalisme, dan peningkatan kinerja organisasi, serta guna memenuhi kebutuhan jabatan fungsional. Program Penyesuaian Jabatan mulai digulirkan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 namun kemudian waktunya diperpanjang hingga tahun 2021. Program Penyesuaian Jabatan ini bersesuaian dengan pasal 74 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS yang menjelaskan bahwa pengangkatan PNS ke dalam jabatan fungsional keahlian dan keterampilan dapat dilakukan melalui pengangkatan pertama, perpindahan dari jabatan lain atau melalui penyesuaian (Yudi, 2019).

Pelaksanaan Program Penyesuaian Jabatan (inpassing) ke dalam jabatan fungsional selain Mendukung pengembangan karir pegawai, juga merupakan dukungan untuk mewujudkan pelayanan prima dan berkelanjutan. Seorang PNS dalam jabatan fungsional akan melaksanakan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak - haknya berdasarkan pada keahlian atau keterampilan secara mandiri. Dengan hal tersebut akan memotivasi PNS tersebut untuk selalu berusaha meningkatkan profesionalismenya sehingga kualitas pekerjaan yang dihasilkan akan lebih baik (Yudi, 2019).

### **METHOD**

#### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Luthfiyah, 2020). Penelitian Dengan menggunakan metode analisis deskriptif yaitu untuk mengungkapkan dan membahas permasalahan yang dijadikan obyek penelitian. Obyek penelitian adalah Implementasi kebijakan penyesuaian ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Kesehatan.

#### **Operasional Konsep**

Dalam penelitian ini, operasionalisasi konsepnya adalah sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan adalah suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program dengan memperhatikan tiga aktivitas utama kegiatan yaitu :1) organisasi yang merupakan pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta sarana prasarana untuk menunjang agar program berjalan, 2) Interpretasi yaitu menafsirkan agar



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



- program menjadi rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan, dan 3) Aplikasi (penerapan), berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan rutin.
2. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
  3. Penyesuaian/Inpassing adalah proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan peraturan perundangan dalam jangka waktu tertentu.

### Penentuan Informan

Subyek penelitian ini ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, jadi hanya memilih informan – informan tertentu yang memiliki informasi yang akurat dan memadai mengenai masalah yang akan diteliti. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah:

1. Ketua Tim Kerja Penataan Aparatur Sipil Negara, Biro OSDM Kementerian Kesehatan
2. Para Analis Kepegawaian Ahli Muda Tim Kerja Penataan Aparatur Sipil Negara, Biro OSDM Kementerian Kesehatan
3. Para Pengelola Kepegawaian/ Analis Kepegawaian Ahli Muda di beberapa Unit Utama/ Eselon I di Lingkungan Kementerian Kesehatan
4. Beberapa pegawai yang lulus dan tidak lulus inpassing/penyesuaian

Alasan pemilihan pihak-pihak sebagai informan dalam penelitian ini adalah informan tersebut mengetahui dan sebagai pelaksana dalam kebijakan penyesuaian/inpassing ke dalam jabatan fungsional di Kementerian Kesehatan.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting, sumber data primer dan Teknik pengumpulan data primer dan Teknik pengumpulan data lebih banyak observasi peran serta, wawancara mendalam dan dokumentasi sebagaimana disampaikan Chaterine Marshall dkk yang menjelaskan “the fundamental methods relied on by qualitative researcher for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review” (Bachri, 2010).

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

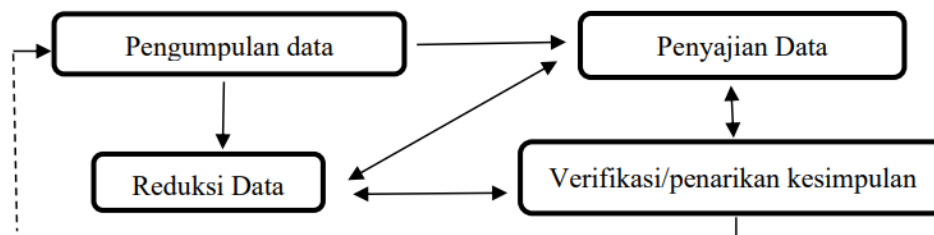
1. Wawancara, dengan wawancara mendalam kepada informan diharapkan didapatkan informasi yang mendalam dan komprehensif tentang obyek penelitian. Wawancara merupakan proses komunikasi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab

antara peneliti dengan informan atau subyek penelitian. Dengan kemajuan teknologi seperti saat ini wawancara bisa dilakukan tanpa tatap muka, yakni melalui media komunikasi (Becker et al., 2015)

2. Observasi. Schensul dalam Given berpendapat bahwa observasi merupakan hal yang fundamental dalam penelitian kualitatif. Observasi bermanfaat untuk mengumpulkan data perilaku atau interaksi sosial (Rachmawati, 2017). Dengan observasi diharapkan peneliti mendapatkan gambaran yang nyata dan detail dari obyek penelitian
3. Studi dokumen seperti surat, notulen rapat, peraturan-peraturan, jurnal yang berhubungan dengan implementasi kebijakan penyesuaian/inpassing dalam jabatan fungsional.

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisa data yang digunakan yaitu analisa data model interaktif. Analisa data model interaktif ini, selalunya merujuk pada konsep yang kemukakan oleh Miles dan Huberman yang terdiri dari kegiatan reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), serta penarikan dan pengujian kesimpulan (drawing and verifying concluding). Miles & Huberman menekankan pula bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara siklus, dimulai dari tahap satu sampai tahap tiga, kembali ke tahap satu, diverifikasi hingga diperoleh kesimpulan (Haryoko, 2020). Langkah-langkah seperti yang tergambar dibawah ini:



**Gambar.3**

Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman

### Uji Keabsahan Data

Guba dan Guba dan Lincoln (1989) menyatakan bahwa paradigma penelitian kuantitatif terdapat empat kriteria untuk menilai keabsahan data yang ditemukan, yaitu validitas internal, validitas eksternal, reliabilitas, dan objektivitas. Keabsahan data temuan penelitian kualitatif ini juga dinilai berdasarkan empat kriteria, yaitu kredibilitas (credibility), transferabilitas (transferability), dependabilitas (dependability), dan konfirmabilitas (confirmability) (Afiyanti, 2008).

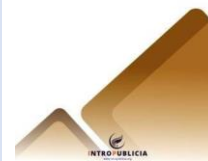


Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769

E-ISSN : 2964-8769  
RES PUBLICA  
JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES



1. Dalam penelitian ini untuk uji kredibilitas penulis menggunakan triangulasi. triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada, triangulasi ini memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data penelitian, dengan tujuan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data penelitian yang diperoleh. Suatu hasil penelitian kualitatif dikatakan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi terletak pada keberhasilan studi tersebut mencapai tujuannya mengeksplorasi masalah atau mendeskripsikan setting, proses, kelompok sosial atau pola interaksi yang majemuk/kompleks. Guba dan Lincoln (1989) menambahkan bahwa tingkat kredibilitas yang tinggi juga dapat dicapai jika para partisipan yang terlibat dalam penelitian tersebut mengenali benar tentang berbagai hal yang telah diceritakannya (Afiyanti, 2008).
2. Uji transferabilitas (transferability), Uji ini dapat menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel itu diambil. Untuk menerapkan uji transferabilitas didalam penelitian ini nantinya penulis akan memberikan uraian yang rinci, jelas, dan juga secara sistematis terhadap hasil penelitian. diuraikannya hasil penelitian secara rinci, jelas dan sistematis bertujuan supaya penelitian ini dapat mudah dipahami oleh orang lain
3. Uji dependabilitas (dependability), uji dependabilitas didalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses didalam penelitian. Streubert & Carpenter mengemukakan bahwa tingkat dependabilitas yang tinggi pada penelitian kualitatif dapat diperoleh dengan melakukan suatu analisis data yang terstruktur dan berupaya untuk menginterpretasikan hasil penelitian dengan baik sehingga peneliti lain akan dapat membuat kesimpulan yang sama dalam menggunakan perspektif, data mentah, dan dokumen analisis penelitian yang sedang dilakukan (Afiyanti, 2008).
4. Uji konfirmabilitas/obyektifitas (confirmability), menguji konfirmabilitas berarti menguji konfirmasi hasil penelitian yang dihubungkan dengan proses penelitian.

## RESULT AND DISCUSSION

### Implementasi Kebijakan Penyesuaian Jabatan di Kementerian Kesehatan

Dalam pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing dalam jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Kesehatan berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang didasari dari teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Charles O. Jones dengan tiga aktivitas utama yaitu:

#### 1. Organisasi

Organisasi dalam hal implementasi kebijakan merupakan aktivitas untuk membentuk badan-badan, unit-unit/struktur organisasi, beserta sarana dan prasarana yang diperlukan guna mencapai tujuan-tujuan yang terkandung didalam kebijakan. Menurut Stephen P. Robbin dalam



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769

E-ISSN : 2964-8769  
**RES PUBLICA**  
JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES



(Permatasari, 2015b) organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Aspek organisasi meliputi unit-unit/struktur birokrasi, sumber daya, sarana dan prasarana, menjadikan kebijakan berjalan. Unit – unit/struktur birokrasi bertujuan untuk mengorganisir dan mendistribusikan pekerjaan diantara anggota – anggota organisasi sehingga aktivitas pekerjaan berjalan dan mencapai tujuan organisasi (Dewi et al, 2018). Sesuai hasil observasi dan wawancara peneliti bahwa struktur birokrasi pelaksana kebijakan penyesuaian/inpassing yakni pembagian tugas yang jelas, pelaksanaan tugas dan masing -masing anggota sudah dikatakan sangat baik, namun dibebberapa pengelola kepegawaian unit utama masih terdapat tumpang tindih tugas, karena mereka mengerjakan pekerjaan yang rangkap karena sebagai pengelola di unit utama, sangat banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dalam batas waktu yang bersamaan dengan penyelesaian pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing ke dalam Jabatan fungsional tersebut. Sumber daya yang penting dalam implementasi kebijakan meliputi staf dengan ukuran cukup baik secara kuantitas maupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Sumber daya harus tersedia dalam rangka memperlancar pelaksanaan suatu kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dapat diketahui bahwa sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan penyesuaian/inpassing masih kurang dari segi jumlah atau belum sesuai dengan analisis beban kerja di bagian pelaksana kebijakan tersebut, tentunya hal itu sangat mempengaruhi dalam proses penyelesaian pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing menjadi berjalan belum optimal. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara kepada informan diketahui bahwa untuk sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing telah tersedia cukup memadai baik dari jumlah peralatan kantor ataupun fasilitas jaringan internet yang cukup baik.

## 2. Interpretasi

Aspek interpretasi merupakan penafsiran bahasa kebijakan menjadi rencana dan pengarahannya yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan adalah adanya pemahaman oleh semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan maupun sasaran kebijakan. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pengelola kepegawaian di beberapa unit utama yang merupakan salah satu pelaksana kebijakan kurang pemahaman, terhadap peraturan untuk mengusulkan formasi penyesuaian/inpassing dari satker – satkernya masih belum sesuai dengan aturan dalam Permenpan Nomor 42 tahun 2018, masih banyak terdapat yang mengusulkan formasi inpassing melebihi hitungan analisis beban kerja di unit kerja tersebut, belum mempertimbangkan golongan pangkat calon inpassing dengan formasi yang tersedia, serta belum mempertimbangkan dan aturan – aturan lainnya yang terdapat dalam permenpan tersebut. Selain itu masih kurangnya pemahaman ASN terhadap kebijakan inpassing,



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



jadi karena proses inpassing itu memerlukan waktu yang lama karena dibutuhkan persetujuan penetapan formasi dari Kementerian PANRB terlebih dahulu, kebanyakan ASN mengikuti proses kepegawaian terlebih dahulu seperti kenaikan pangkat daripada mengikuti inpassing, akibatnya banyak formasi inpassing yang tidak terisi.

### 3. Aplikasi

Menurut Jones dalam (Ponto, 2016) mengatakan bahwa application, adalah "ketentuan yang bersifat tetap dalam pelayanan untuk mencapai sasaran program". Sebuah kebijakan akan berhasil jika dapat aplikasikan atau diaplikasikan. Para pelaksana kebijakan telah diarahkan untuk melaksanakan kebijakan sesuai dengan pedoman dan aturan yang sudah ditetapkan tetapi pada kenyataannya masih terdapat aturan pelaksanaan yang belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing kedalam JF di Kementerian Kesehatan sudah dilaksanakan dengan baik, dengan sudah adanya 6 penetapan formasi inpassing dari Kementerian PANRB namun dalam proses penetapan setiap tahapannya dibutuhkan waktu yang cukup lama, dari proses verifikasi dan validasi usulan formasi inpassing di tingkat eselon I (unit utama) kemudian ke Biro OSDM, selanjutnya di usulkan ke Kementerian PANRB yang sebelumnya harus ada terlebih dahulu rekomendasi formasi inpassing untuk masing – masing instansi pembina jabatan fungsional. pelaksanaan realisasi formasi inpassing juga masih terdapat beberapa kendala seperti kurang sesuainya persyaratan administrasi dari ASN yang mengikuti inpassing seperti hasil uji kompetensi yang tidak sesuai dengan formasi inpassing yang tersedia dan peserta inpassing tidak lulus uji kompetensi.

### CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti mengenai Implementasi Kebijakan penyesuaian/inpassing di Kementerian Kesehatan, diperoleh kesimpulan bahwa pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing yang dilakukan di Kementerian Kesehatan belum berjalan secara optimal. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing masih belum memenuhi beberapa aspek implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Charles O. Jones yaitu organisasi, interpretasi, dan aplikasi yang belum berjalan sebagaimana mestinya yaitu masih terdapat beberapa permasalahan dan hambatan:

1. Aspek organisasi, pada aspek ini masih terdapat kendala seperti dari segi unit-unit kerja/struktur organisasi masih terdapat tumpang tindih pekerjaan, karena di tingkat pengelola kepegawaian tingkat unit utama banyak beban kerja yang harus dikerjakan bersamaan waktunya dengan pelaksanaan kebijakan penyesuaian/inpassing. Kurangnya sumber daya, khususnya sumber daya manusia yang sebagai pelaksana kebijakan masih kurang dari segi jumlah yaitu



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

## RES PUBLICA: JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES

ISSN (Online) 2964-8769



belum sesuai dengan analisis beban kerja, terutama pelaksana kebijakan di tingkat unit utama, Kalau dari segi sarana dan prasarana sudah cukup mendukung baik dari fasilitas internet, perangkat komputer dan lain sebagainya.

2. Pada aspek interpretasi, peneliti menemukan bahwa pemahaman dari pelaksana dan sasaran kebijakan masih terdapat yang kurang memahami, seperti pelaksana kebijakan yaitu pengelola kepegawaian di unit utama dalam penyampaian usulan formasi masih belum sesuai peraturan yang telah ditetapkan. Pemahaman ASN yang akan mengikuti inpassing juga masih kurang, hal ini terkait dengan persyaratan – persyaratan yang diperlukan dalam mengikuti inpassing, hal ini disebabkan sosialisasi terkait kebijakan masih minim, tidak semua satuan kerja khususnya unit utama (tingkat eselon I) mengadakan sosialisasi tersebut.

3. Pada Aspek aplikasi, dalam pelaksanaan kebijakannya masih kurang optimal seperti dalam hal usul formasi inpassing ke Kementerian PAN, membutuhkan waktu yang agak lama karena diperlukan verifikasi dan validasi terlebih dahulu, salah satu tahapan yang cukup lama adalah mendapatkan rekomendasi terlebih dahulu formasi inpassing dari unit pembina jabatan fungsional masing – masing, hal ini disebabkan kurangnya koordinasi dengan instansi pembina, dengan lamanya persetujuan penetapan formasi inpassing dari Kementerian PAN RB maka tidak bisa segera merealisasikan pengangkatan ke dalam JF melalui inpassing. Kendala realisasi dari formasi inpassing dari persyaratan administrasi dari pegawai yang mengikuti inpassing tidak sesuai seperti hasil uji kompetensi yang tidak sesuai dengan formasi yang tersedia dan tidak lulus uji kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang sudah dilakukan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Dalam segi organisasi perlu adanya langkah yang dilakukan dalam pembagian kerja yang tidak berlebihan bagi para pelaksana kebijakan. Terutama untuk pelaksana kebijakan dari pengelola kepegawaian di tingkat unit utama (eselon I). Perlu dilakukan kembali penghitungan analisis beban kerja / kebutuhan sumber daya manusia di unit kerja pelaksana kebijakan. Sehingga bisa diketahui kebutuhan SDM yang ideal dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaan. Langkah yang dilakukan salah satunya seperti mengadakan kegiatan konsiyering setiap tahun terkait penyusunan analisis beban kerja, dengan mengundang satuan kerja di tingkat unit utama dengan menghadirkan narasumber yang membidangi bidang analisis beban kerja. Kegiatan tersebut bertujuan mereview kebutuhan beban kerja organisasi setiap tahunnya.

2. Pelaksanaan sosialisasi kebijakan penyesuaian/inpassing perlu ditingkatkan agar pelaksana kebijakan dan ASN yang akan mengikuti inpassing lebih paham tujuan, sasaran, aturan – aturan sehingga akan memberi dampak tingkat pencapaian tujuan organisasi lebih optimal. Kegiatan pertemuan atau konsiyering terkait sosialisasi kebijakan penyesuaian/inpassing kedepannya agar lebih intensif diadakan, minimal sebelum pelaksanaan proses usulan formasi inpassing ke Menpan RB dan evaluasi realisasi formasi inpassing di setiap tahapannya.



Available online at: <https://intropublicia.org/index.php/rp>

**RES PUBLICA:  
JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES**

[ISSN \(Online\) 2964-8769](#)



3. Mekanisme proses usul formasi lebih perlu dievaluasi dari setiap tahapannya, agar mudah dalam perbaikannya kedepannya. Seperti dalam hal koordinasi antar pelaksana kebijakan dengan tim terkait rekomendasi dari unit pembina masing – masing jabatan fungsional. Mengingat proses inpassing yang cukup lama sehingga golongan dan pangkat calon JF tidak sesuai lagi dengan formasi inpassing yang ada maka sebelum pelaksanaan usul formasi dari masing – masing unit utama atau satuan kerja langkah pemetaan pegawai. Seperti harus memperhitungkan profil masing – masing calon JF yang akan mengikuti inpassing seperti waktu kenaikan pangkatnya. Karena untuk pengangkatan ke dalam JF melalui inpassing jenjang jabatan yang diperoleh tergantung dari golongan dan pangkatnya. Dengan memperhitungkan hal tersebut maka diharapkan usulan formasi inpassing sudah sesuai dengan golongan pangkatnya untuk meminimalisir formasi inpassing yang tidak terisi. Langkah yang bisa dilakukan kedepannya data untuk proses usul dari setiap tahapannya agar update prosesnya yang ditayangkan melalui website Biro OSDM, jadi untuk peserta atau pengelola kepegawaian di tingkat unit utama/ eselon I, yang mengikuti proses inpassing bisa memantau prosesnya dan dapat melengkapi bila terdapat kekurangan persyaratan administrasi.

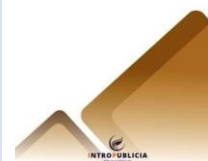


Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

**RES PUBLICA:  
JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES**

ISSN (Online) 2964-8769

E-ISSN : 2964-8769  
**RES PUBLICA**  
JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES



## REFERENCES

- Afiyanti, Y. (2008). VALIDITAS DAN RELIABILITAS DALAM PENELITIAN KUALITATIF. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 12, 137–141.
- Ana, I., Dhany, A. S. M., & Maihadi. (2020). ANALISIS PERMENPAN NOMOR 42 TAHUN 2018 TENTANG PENGALIHAN JABATAN FUNGSIONAL PADA INSPEKTORAT KABUPATEN KERINCI. In *JAN Maha* (Vol. 2, Issue 7).
- Ariza, R. (2021). Penguatan Fungsi Organisasi Melalui Jabatan Fungsional Studi Kasus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 9(2), 125–140.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Teknologi Pendidikan*, 10, 46–62.
- Becker, F. G., Cleary, M., Team, R. M., Holtermann, H., The, D., Agenda, N., Science, P., Sk, S. K., Hinnebusch, R., Hinnebusch A, R., Rabinovich, I., Olmert, Y., Uld, D. Q. G. L. Q., Ri, W. K. H. U., Lq, V., Frxqwu, W. K. H., Zklfk, E., Edvhg, L. V, Wkh, R. Q., ... (2015). ح, فاطمی. Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Syria Studies*, 7(1), 37–72.
- Dewi, M., & Wajdi, M. (2019). The Influence of Organizational Commitment and Ethical Leadership Toward Employee Competency of the Department of Education in Tasikmalaya. In *Proceedings of 1st Workshop on Environmental Science, Society, and Technology, WESTECH 2018, December 8th, 2018, Medan, Indonesia*. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai.8-12-2018.2283990>
- Haryoko, S. dkk. (2020). ANALISIS DATA PENELITIAN KUALITATIF (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis). Leni, R., Yayan, N., & Sarif. (2018). IMPLEMENTASI PENGALIHAN JABATAN STRUKTURAL KE JABATAN FUNGSIONAL MELALUI INPASSING/PENYESUAIAN (STUDI KASUS DI UNIVERSITAS PADJADJARAN) IMPLEMENTATION. *Civil Service*, 11–12.
- Luthfiah, F. (2020). Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif). In Bandung: Rosda Karya. <http://www.academia.edu/download/35360663/METODE PENELITIAN KUALITAIF.d ocx>
- PP 17/2020 tentang Perubahan PP 11/2019 Manajemen PNS, 33 (2020).
- Permatasari, K. I. (2015a). Policy Implementation of Working Procedures of Information and Documentation Officer At Cimahi City. *Jurnal Bina Praja*, 7(4), 319–325.
- Permatasari, K. I. (2015b). Policy Implementation of Working Procedures of Information and Documentation Officer At Cimahi City. *Jurnal Bina Praja*, Volume 7 N, 319–325.



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/rp>

**RES PUBLICA:  
JOURNAL OF SOCIAL POLICY ISSUES**

ISSN (Online) 2964-8769



- Ponto, A. M. (2016). Implementasi Kebijakan Program Pembangunan Berbasis Lingkungan-Membangun Prasarana Fisik, Sosial dan Ekonomi Di Kelurahan Karombasan Selatan Kecamatan Wanea Kota Manado. 3.
- Rachmawati, T. (2017). Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif. UNPAR Press, 1, 1-29.
- Rakhmawanto, A. (2016). Analisis Model Pembinaan Jabatan Fungsional Model Analysis of Functional Position Development. Civil Service Journal, 10(1), 1-14.
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 1 (2014). [https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/27837/UU\\_Nomor\\_05\\_Tahun\\_2014.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/27837/UU_Nomor_05_Tahun_2014.pdf)
- Yudi, K. (2019). PENYESUAIAN JABATAN (INPASSING) DALAM JABATAN FUNSIONAL UNTUK Mendukung Peningkatan Kompetensi PNS Kabupaten Natuna Tahun 2018. In Jurnal Kewidyaiswaraan (Vol. 4, Issue 2).