

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN
JABATAN FUNGSIONAL DI KANTOR OTORITAS
BANDAR UDARA WILAYAH I KELAS UTAMA
(Studi Kasus : Jabatan Fungsional Inspektur Bandar Udara Dan Asisten
Inspektur Bandar Udara)**

Disusun Oleh :

NAMA : WIDYA SILVANA
NPM : 1864002135
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2021**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Widya Silvana
NPM : 1864002135
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Implementasi Kebijakan Pengangkatan Jabatan Fungsional Di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama (Studi Kasus: Jabatan Fungsional Inspektur Bandar Udara dan Asisten Inspektur Bandar Udara)
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Policy Implementation of Functional Position Assignment in Airport Authority Region I (Case Study: Airport Inspector and Airport Inspector Assistant Functional Position)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis

J A K A R T A

Dr. Hamka, M.A

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : WIDYA SILVANA
NPM : 1864002135
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PENGANGKATAN JABATAN FUNGSIONAL
DI KANTOR OTORITAS BANDAR UDARA
WILAYAH I KELAS UTAMA (STUDI KASUS:
JABATAN FUNGSIONAL INSPEKTUR
BANDAR UDARA DAN ASISTEN INSPEKTUR
BANDAR UDARA)

Telah mempertahankan tesis di hadapan panitia penguji tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,
Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 21 Desember 2021
Pukul : 07.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc. :

Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si. :

Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si. :

Pembimbing Tugas
Akhir/Tesis : Dr. Hamka, MA. :



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Widya Silvana
NPM : 1864002135
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tesis yang telah saya buat dengan judul “Implementasi Kebijakan Pengangkatan Jabatan fungsional Di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama (Studi Kasus: Jabatan Fungsional Inspektur Bandar Udara dan Asisten Inspektur Bandar Udara)” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya, bukan merupakan hasil penelitian yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik tertentu pada Universitas atau institusi manapun yang sederajat. Apabila dikemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Desember 2021

Yang membuat pernyataan,



Widya Silvana

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini sebagai salah satu syarat dalam rangka memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) dalam Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Magister Sumber Daya Aparatur (MSDA) Politeknik STIA-LAN Jakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam proses penyusunan tesis ini melibatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Yang tanpa mereka tentunya tidak akan sampai pada titik ini. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga tercinta yang tiada hentinya mendoakan dan selalu memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan tesis ini dengan lancar.

Selain itu, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Ketua Sidang, Sekretaris dan Anggota Tim Penguji Tesis yang telah berkenan meluangkan waktu untuk menguji hasil penelitian ini.
3. Bapak Dr. Hamka, M.A selaku pembimbing Tesis yang telah dengan sabar dan meluangkan waktunya memberikan motivasi, arahan dan bimbingan dalam penulisan Tesis.
4. Seluruh Dosen, pimpinan, staf sekretariat serta staf perpustakaan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan bekal pengetahuan dan bantuan yang sangat berguna dalam perkuliahan sampai penyusunan Tesis ini.
5. Kementerian Perhubungan pada umumnya dan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama Soekarno-Hatta pada khususnya yang telah memberikan kesempatan penulis dalam memberikan Tugas Belajar di Politeknik STIA LAN Jakarta.

6. Kepala Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama Soekarno-Hatta yang telah mengizinkan dan mendukung tugas belajar penulis.
7. Para Narasumber yang telah meluangkan waktunya memberikan materi baik berupa data maupun diskusi, yang tentunya sangat penulis perlukan selama proses penelitian dalam membangun kerangka berpikir dan wawasan terutama dalam hal yang terkait dengan penelitian yang diambil, yang antara lain :
 - a. Sekretariat Dirjen Hubud, Bagian Kepegawaian dan Organisasi;
 - b. Direktorat Bandar Udara, secara khusus bagian yang menangani *inpassing* Inspektur Bandar Udara dan Asisten Inspektur Bandar Udara;
 - c. Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama Soekarno-Hatta, Seksi Pengoperasian Bandar Udara dan unit Kepegawaian.
8. Rekan-rekan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama Soekarno-Hatta yang telah mendukung dan mendoakan penulis dari awal perkuliahan hingga berakhirnya masa studi penulis.
9. Rekan-rekan MSDA STIA LAN 2018, sahabat-sahabat dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak mendukung dan membantu penulis selama perkuliahan sampai penyelesaian Tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan berkat dan anugerahNya kepada Bapak/Ibu sekalian. Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak lepas dari segala kekurangan, oleh karenanya penulis sangat terbuka dan menerima setiap kritik dan saran untuk kesempurnaan Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat baik secara akademik maupun praktis.

Jakarta,

2021

Widya Silvana

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN JABATAN FUNGSIONAL DI KANTOR OTORITAS BANDAR UDARA WILAYAH I KELAS UTAMA (STUDI KASUS: JABATAN FUNGSIONAL INSPEKTUR BANDAR UDARA DAN ASISTEN INSPEKTUR BANDAR UDARA)

Widya Silvana, Hamka
Politeknik STIA LAN Jakarta

Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama Soekarno-Hatta pada akhir tahun 2020 dan awal tahun 2021 baru saja mengangkat dua belas orang pemangku Jabatan Fungsional Inspektur Bandar Udara (JFIBU) dan tiga orang Jabatan Fungsional Asisten Inspektur Bandar Udara (JFAIBU) melalui *inpassing* sebagai implementasi PermenPAN-RB Nomor 57 Tahun 2018 dan PermenPAN-RB Nomor 58 Tahun 2018. Jabatan ini merupakan JF baru, yang merupakan peralihan dari JFU. Pada pelaksanaan *inpassing* yang lalu peneliti mencermati bahwasannya ada jalur komunikasi yang terputus antara pemberi informasi dan penerima informasi, sehingga ada beberapa hal yang tidak mampu dipahami oleh inspektur selaku calon pemangku JF. Sebagai tindak lanjut pelaksanaan *inpassing* bagi JFIBU dan JFAIBU, masih ada empat orang non JF yang dalam persiapan untuk diangkat kedalam JF melalui jalur pengangkatan lainnya. Berdasarkan permasalahan tersebut tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor yang menghambat implementasi kebijakan JFIBU dan JFAIBU dengan menggunakan model implementasi George Edward III; dan strategi yang digunakan untuk mengatasi faktor penghambat untuk keberhasilan implementasi kebijakan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode studi kasus. Teknik pengambilan data dengan wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu dilakukan perbaikan terhadap faktor komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi. Saran atas hasil penelitian ini melakukan sosialisasi kepada calon pemangku JF, melakukan pemutakhiran portal IMSIS sebagai akses dan keterbukaan informasi, menginventarisir kebutuhan ITS, menyusun SOP terkait mekanisme pengangkatan inspektur penerbangan ke dalam JF.

Kata kunci : implementasi kebijakan; jabatan fungsional

ABSTRACT

POLICY IMPLEMENTATION OF FUNCTIONAL POSITION ASSIGNMENT IN AIRPORT AUTHORITY REGION I (CASE STUDY AIRPORT INSPECTOR AND AIRPORT INSPECTOR ASSISTANT FUNCTIONAL POSITION)

Widya Silvana, Hamka
Politeknik STIA LAN Jakarta

The Soekarno-Hatta Airport Authority Region I at the end of 2020 and early 2021 has just appointed twelve employees of the Functional Position of Airport Inspector (JFIBU) and three employees of the Functional Position of Assistant Airport Inspector (JFAIBU) through inpassing as the implementation of regulation of Ministry of State Apparatus Utilization and Bureaucratic Reform Number 57 of 2018 and Number 58 of 2018. This is a new functional position, which is a transition from general functional position. In the implementation of inpassing, the researcher observed that there was unconnected communication between the information giver and the recipient of the information, so that there were some things that the positional function candidate could not understand. As a follow-up to the implementation of inpassing for JFIBU and JFAIBU, at this time there are four remaining employees that has not been assigned as JFIBU. Based on these problems, the purpose of this research is to identify the factors that hinder the implementation of JFIBU and JFAIBU policies by using the George Edward III implementation model; and strategies used to overcome the inhibiting factors for the success of policy implementation. This research is a descriptive qualitative research using case study method. Data collection techniques with interviews and document review. The results of the study indicate that it is necessary to improve the communication factors, resources and bureaucratic structure. Suggestions for the results of this study are conducting socialization to functional position candidate, updating the IMSIS portal as an access and information disclosure, take an inventory of ITS needs, develop SOPs related to the mechanism for functional position of flight inspector.

Keywords : policy implementation; functional position.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR SINGKATAN	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	16
A.LATAR BELAKANG	16
B.IDENTIFIKASI MASALAH	25
C.RUMUSAN PERMASALAHAN	25
D.TUJUAN PENELITIAN	26
E.MANFAAT PENELITIAN	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
A.PENELITIAN TERDAHULU	27
B.TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORITIS	33
1. Tinjauan Kebijakan	33
2. Tinjauan Teoritis	47
C.KERANGKA BERPIKIR	84
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	87
A.PENDEKATAN PENELITIAN	87

B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	89
1. Telaah Dokumen	90
2. Wawancara	91
C. TEKNIK PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA.....	95
1. Reduksi Data	96
2. Penyajian Data.....	96
3. Klarifikasi (Penarikan Kesimpulan)	97
D. PROSEDUR VALIDASI DATA.....	97
1. Triangulasi.....	97
2. Member Check	98
E. INSTRUMEN PENELITIAN	98
BAB IV HASIL PENELITIAN	100
A. GAMBARAN UMUM KOBU WILAYAH I KELAS UTAMA	100
1. Kelembagaan	100
2. Struktur Organisasi.....	102
3. Sumber Daya Manusia	111
B. PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN	112
1. Faktor-faktor apa saja yang menghambat sehingga implementasi kebijakan JFIBU dan JFAIBU belum berjalan dengan baik.....	131
2. Strategi Mengatasi Faktor Penghambat Implementasi Pengangkatan JFIBU dan JFAIBU di KOBU Wilayah I Kelas Utama.....	146
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	165
A. SIMPULAN.....	165
B. SARAN.....	167
DAFTAR PUSTAKA	170

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 SDM Seksi Pengoperasian Bandar Udara sebelum pelaksanaan inpassing.....	18
Tabel 1. 2 Perbedaan jenjang JFU dan Prediksi JF	19
Tabel 1. 3 Jenjang dan Jumlah JFIBU dan JFAIBU yang Dibutuhkan Berdasarkan Analisa Beban Kerja (ABK)	20
Tabel 1. 4 Alokasi Formasi Penetapan Kebutuhan Inpassing dan Pengangkatan Kedalam JF Tahap I	20
Tabel 1. 5 Alokasi Formasi Penetapan Kebutuhan Inpassing dan Pengangkatan Kedalam JF Tahap II.....	22
Tabel 1. 6 SDM Seksi Pengoperasian Bandar Udara setelah inpassing	23
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 2. 2 Jenjang, Kualifikasi Pendidikan dan Kriteria Inspektur dan.....	35
Tabel 2. 3 Persyaratan Inpassing JF Kategori Keterampilan dan Ahli	39
Tabel 2. 4 Persyaratan JFIBU Melalui Pengangkatan Pertama, Perpindahan Dari Jabatan Lain, Penyesuaian/Inpassing dan Promosi	42
Tabel 2. 5 Persyaratan JFAIBU Melalui Pengangkatan Pertama, Perpindahan Dari Jabatan Lain, Penyesuaian/Inpassing dan Promosi	44
Tabel 2. 6 Persyaratan Inpassing JFIBU dan JFAIBU Berdasarkan.....	46
Tabel 2. 7 Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional.....	53
Tabel 2. 8 Perkembangan Model Implementasi.....	66
Tabel 3. 1 Daftar Key Informant Penelitian.....	91
Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai KOBU Wilayah I Kelas Utama Soekarno-Hatta	111
Tabel 4. 2 SDM Seksi Pengoperasian Bandar Udara.....	111
Tabel 4. 3 Perbedaan Jenjang Jabatan Peralihan JFU ke JF	117
Tabel 4. 4 Tahapan <i>Inpassing</i>	121
Tabel 4. 5 Pemangku JFU Seksi Pengoperasian Bandar Udara.....	129

Tabel 4. 6 Pemenuhan Persyaratan Pengangkatan	131
Tabel 4. 7 Strategi Mengatasi Hambatan Implementasi Kebijakan JFIBU dan JFAIBU	152



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	86
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	103
Gambar 4. 2 Mekanisme Pengangkatan JFIBU/JFAIBU Melalui Inpassing.....	120
Gambar 4. 3 Unggahan Data Dukung persyaratan.....	128
Gambar 4. 4 Skema Jumlah SDM JFIBU dan JFAIBU berdasarkan penjenjangan	129
Gambar 4. 5 Skema Jalur Pengangkatan JF Inspektur Penerbangan	162



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Izin Penelitian	174
Lampiran 2 Surat Selesai Melakukan Penelitian	175
Lampiran 3 Pedoman Wawancara Dengan <i>Key Informant</i>	176
Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup Penulis.....	178



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

ABK	: Analisa Beban Kerja
AK	: Angka Kredit
AP2KP	: Aplikasi Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai
DBU	: Direktorat Bandar Udara
DJU	: Direktorat Jenderal Perhubungan Udara
Dirjen Hubud	: Direktorat Jenderal Perhubungan Udara
DUPAK	: Daftar Usulan Penilaian dan Penetapan Angka Kredit
ICAO	: <i>International Civil Aviation Organization</i>
IMSIS	: <i>Integrated Managemant Safety Information System</i>
ITS	: <i>Inspector Training System</i>
JF	: JF
JFAIBU	: JF Asisten Inspektur Bandar Udara
JFIBU	: JF Inspektur Bandar Udara
KOBU	: Kantor Otoritas Bandar Udara
MSDM	: Manajemen Sumber Daya Manusia
OBU	: Otoritas Bandar Udara
PIC	: <i>Person in Charge</i>
PM	: Peraturan Menteri
POKJA	: Kelompok Kerja
SDM	: Sumber Daya Manusia

SK : Surat Keputusan

SOP : *Standart Operating Procedure*

Wasdal : Wasdal



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. LATAR BELAKANG

Di dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kantor Otoritas Bandar Udara (KOBU) Wilayah I Kelas Utama ditopang oleh Sumber Daya Manusia baik dari latar belakang teknis maupun non teknis, yang dalam tugas pengawasan dan pengendalian terhadap keselamatan, keamanan, kelancaran, serta kenyamanan penerbangan di bandar udara dilaksanakan oleh seorang inspektur penerbangan. Salah satu jabatan inspektur ini adalah yang membidangi pengoperasian dan pelayanan bandar udara. Jabatan ini sebelumnya merupakan jabatan fungsional umum (JFU), dengan tingkatan/jenjang untuk kategori keterampilan dari terendah sampai tertinggi adalah asisten terampil; mahir dan penyelia, sedangkan tingkatan/jenjang untuk kategori keahlian adalah ahli pertama; muda dan madya. Dengan kata lain pelaksanaan *inpassing* ini karena jabatan ini merupakan fungsional baru.

Pada saat jabatan ini masih JFU penetapan jenjang untuk para inspektur tersebut dievaluasi dan dilaksanakan setiap tahun, yang ditetapkan melalui Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 59 Tahun 2015 Tentang Kriteria, Tugas, dan Wewenang Inspektur Penerbangan. Adapun penetapan jenjang jabatan ini menitikberatkan pada kompetensi yang dimiliki yang dapat dipenuhi berdasarkan syarat jenjang jabatan untuk masing-masing tingkatan/jenjang. Penetapan jenjang jabatan Inspektur Bandar Udara dan Asisten Inspektur Bandar Udara yang terakhir adalah Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor: KP 112 Tahun 2020 Tentang Penetapan Inspektur Bandar Udara Tahun 2020.

Dengan terbitnya Permenpan-RB Nomor 57 Tahun 2018 Tentang Jabatan Fungsional Inspektur Bandar Udara dan Permenpan-RB Nomor 58 Tahun 2018 Tentang Jabatan Fungsional Asisten Inspektur Bandar Udara, maka jabatan inspektur bandar udara ini dipersiapkan untuk beralih menjadi jabatan fungsional. Dan secara otomatis penetapan keinspekturan dari Direktur Jenderal Perhubungan Udara tidak berlaku lagi. Dengan diangkatnya Inspektur Bandar Udara dan Asisten inspektur Bandar Udara ke dalam JF, yang selanjutnya disingkat JFIBU untuk Jabatan Fungsional Inspektur Bandar Udara dan JFAIBU untuk Jabatan Fungsional Asisten Inspektur Bandar Udara, maka mereka yang sudah pernah ditetapkan keinspekturannya namun belum diangkat ke dalam JF, jenjang keinspekturannya tidak berlaku dan tetap menjadi JFU. Hal ini terjadi pada tahun lalu ketika ada satu orang inspektur yang tidak bisa diangkat ke dalam JF karena keterbatasan kuota. Selain dua peraturan tersebut berdasarkan amanat yang tertuang di dalam PermenPAN-RB Nomor 57 Tahun 2018 pasal 47 dan PermenPAN-RB Nomor 58 Tahun 2018 pasal 46 bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan JFIBU dan JFAIBU diatur dengan Peraturan Menteri Perhubungan dan Perka BKN sesuai dengan kewenangan masing-masing. Maka telah ditetapkan Perka BKN Nomor 34 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan JFIBU dan Perka BKN Nomor 35 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan JFAIBU, sedangkan untuk regulasi dari instansi pembinaanya diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor KM 259 Tahun 2020 Tentang Tata Cara Pengangkatan PNS kedalam JFIBU dan JFAIBU Melalui *Inpassing*.

Guna memenuhi kebutuhan tersebut perlu mengangkat PNS yang memenuhi syarat, yang antara lain dapat dilakukan melalui pengangkatan pertama; perpindahan dari jabatan lain; penyesuaian/*inpassing* dan promosi. Sedangkan melalui penyetaraan berlaku untuk peralihan dari jabatan administrasi (administrator eselon III, pengawas eselon IV, dan pelaksana eselon V) seperti yang tertuang di dalam PermenPAN-RB Nomor 17 Tahun

2021. Penyetaraan ini diperlukan dalam hal penataan birokrasi, sebagai contoh penyederhanaan eselonisasi menjadi dua level saja, namun demikian hal ini belum berlaku di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah I Kelas Utama, karena sampai saat ini jabatan struktural masih berlaku sampai eselon IV. Sehingga pelaksanaan *inpassing* ini hanya ditujukan untuk pelaksana saja.

Pada saat *inpassing* ini dilaksanakan, jumlah inspektur yang memenuhi syarat ada enam belas orang, dengan sebagian besar jenjang jabatan eksistingnya berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor KP.112 Tahun 2020 berbeda dengan prediksi jenjang jabatan fungsionalnya. Tabel 1.2 menguraikan perbedaan antara jabatan keinspekturan yang melekat pada saat JFU, dengan prediksi jenjang JF nya ketika akan diinpassingkan. Tentunya perbedaan jenjang jabatan ini akan berdampak pada peningkatan maupun penurunan *grade* yang nantinya menjadi dasar tunjangan kinerja yang mereka terima.

Berikut adalah data jenjang jabatan Inspektur Bandar Udara dan Asisten Inspektur Bandar Udara pada saat masih JFU:

Tabel 1. 1
SDM Seksi Pengoperasian Bandar Udara
sebelum pelaksanaan *inpassing*

No.	Jabatan	Jumlah	Keterangan
1.	Kepala Seksi Pengoperasian Bandar Udara (Inspektur Bandar Udara Ahli Muda)	1	Jabatan Stuktural
2.	Inspektur Bandar Udara Ahli Pertama	7	JFU
3.	Asisten Inspektur Bandar Udara Jenjang Penyelia	8	JFU
4.	Asisten Inspektur Bandar Udara Jenjang Terampil	1	JFU
5.	Pengolah Bahan Pengawasan Personel dan Operasi Bandar Udara	1	JFU
6.	Penyusun Standarisasi Norma Pedoman Kriteria KKOP	2	JFU
Jumlah		20	

Sumber: KP.112 Tahun 2020 tentang Penetapan Inspektur Bandar Udara Tahun 2020

Setelah dilakukan prediksi jenjang JF nya berdasarkan PerMenPAN-RB Nomor 57 dan 58 Tahun 2018, serta PerKa-BKN Nomor 34 Tahun 2019 dan PerKa-BKN Nomor 35 Tahun 2019 ditunjukkan pada tabel 1.2:

Tabel 1. 2
Perbedaan jenjang JFU dan Prediksi JF

No.	KP.112 Tahun 2020 (JFU)	Prediksi JF	Jumlah Inspektur	Keterangan
1.	Ahli Pertama	Ahli Muda	6	Naik
2.	Ahli Pertama	Ahli Pertama	1	Tetap
3.	Asisten Penyelia	Ahli Muda	3	Naik
4.	Asisten Penyelia	Ahli Pertama	2	Naik
5.	Asisten Penyelia	Asisten Penyelia	1	Tetap
6.	Asisten Penyelia	Asisten Mahir	2	Turun
7.	Asisten Terampil	Ahli Muda	1	Naik
Jumlah			16	

Sumber : KP.112 Tahun 2020, Pelantikan Pejabat Fungsional Tahap I (21 Oktober 2020), Pelantikan Pejabat Fungsional Tahap II (27 Januari 2021)

Data diatas merupakan data inspektur yang memenuhi syarat dan melamar JF. Berdasarkan peraturan yang mendasari persyaratan penjenjangan pada saat nomenklatur jabatan ini masih JFU dan ketika beralih menjadi JF, tidak ditemui perbedaan pada tingkat pendidikan, yang membedakan hanya di syarat kepangkatan pada jenjang Asisten Terampil, dimana untuk JFU Pangkat dan Gol II/b s.d II/d sementara untuk JF Pangkat dan Gol II/c s.d II/d. Jika melihat hal ini, seharusnya perbedaan jenjang jabatan ini tidak terjadi, kecuali jika terdapat inspektur dengan jenjang jabatan Asisten Terampil yang masih berpangkat II/b, karena otomatis masih belum memenuhi syarat untuk diangkat kedalam JF yang mensyaratkan minimal II/c. Selain itu, dalam menentukan kebutuhan PNS dalam formasi JFIBU dan JFAIBU, perlu ditetapkan Analisa Beban Kerja (ABK) melalui indikator yang telah ditetapkan, dan jumlah kebutuhan tersebut ditunjukkan pada tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1. 3
Jenjang dan Jumlah JFIBU dan JFAIBU yang Dibutuhkan
Berdasarkan Analisa Beban Kerja (ABK)

No.	Jenjang	Jumlah
1.	Inspektur Bandar Udara Ahli Madya	5
2.	Inspektur Bandar Udara Ahli Muda	9
3.	Inspektur Bandar Udara Ahli Pertama	14
4.	Asisten Inspektur Bandar Udara Penyelia	9
5.	Asisten Inspektur Bandar Udara Mahir	12
6.	Asisten Inspektur Bandar Udara Terampil	13
Jumlah		62

Sumber : Perhitungan Analisa Beban Kerja (ABK) Inspektur Bandar Udara KOBU Wilayah I Tahun 2020.

Salah satu tahapan pelaksanaan *inpassing* adalah verifikasi dan validasi usulan oleh Instansi Pembina, dimana hasil tersebut disampaikan kepada Menteri sebagai bahan pertimbangan penetapan kebutuhan PNS JF melalui *inpassing* dan usulan tersebut telah ditetapkan berdasarkan KepmenPAN-RB Nomor 309 Tahun 2020 Tentang Penetapan Kebutuhan Penyesuaian/*Inpassing* Dalam Jabatan Fungsional Di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Namun setelah ditetapkannya Kepmenpan ini, ternyata kuota yang telah ditetapkan berdasarkan usulan ini tidak bisa memenuhi kebutuhan sesuai prediksi jenjang jabatan fungsionalnya. Dan berdasarkan penetapan alokasi KepmenPAN-RB tersebut, hanya empat orang inspektur yang dapat diangkat kedalam JF, yang ditunjukkan dalam tabel 1.4:

Tabel 1. 4
Alokasi Formasi Penetapan Kebutuhan Inpassing dan
Pengangkatan Kedalam JF Tahap I

No.	Jenjang Jabatan	Pengusulan	Alokasi Formasi	Prediksi JFT	Pengangkatan
1.	Inspektur Bandar Udara Ahli Muda	-	-	10	-
2.	Inspektur Bandar Udara Ahli Pertama	8	8	3	3

3.	Asisten Inspektur Bandar Udara Penyelia	8	8	1	1
4.	Asisten Inspektur Bandar Udara Mahir	-	-	2	-
5.	Asisten Inspektur Bandar Udara Terampil	1	1	-	-

Sumber: KepmenPAN-RB No 309 Tahun 2020

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa alokasi formasi yang ditetapkan telah sesuai dengan pengusulan, namun jumlah yang dapat diangkat hanya empat orang inspektur, menyesuaikan dengan prediksi JF yang dapat terakomodir di alokasi formasinya. Pelantikan JF ini berdasarkan telaah dokumen yang peneliti dapatkan, dilaksanakan tepat dua hari sebelum batas waktu pengangkatan melalui *inpassing* ini berakhir. Pengangkatan ini menyisakan dua belas orang inspektur lagi yang belum diangkat, namun melihat waktu yang tersisa tidak akan bisa dilakukan lagi, karena penambahan kuota harus berdasarkan pengajuan usulan alokasi kebutuhan *inpassing* kembali.

Pada saat yang bersamaan dengan keluarnya PermenPAN-RB Nomor 42 Tahun 2018 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/*Inpassing*, maka diajukan kembali usulan penetapan alokasi formasi kebutuhan *inpassing* yang kedua dengan mekanisme *inpassing* nasional yang berakhir pada tanggal 6 April 2021. Pengajuan usulan kedua ini untuk mengakomodir inspektur yang belum diangkat, atas usulan ini keluarlah KepmenPAN-RB Nomor 941 Tahun 2020 Tentang Penetapan Kebutuhan *Inpassing* Dalam JF Di Lingkungan Kemenhub Tahun Anggaran 2020, yang ditunjukkan dalam tabel 1.5 berikut ini:

Tabel 1. 5
Alokasi Formasi Penetapan Kebutuhan Inpassing dan
Pengangkatan Kedalam JF Tahap II

No.	Jenjang Jabatan	Yang Belum Diangkat	Pengusulan	Alokasi Formasi	Pengangkatan
1.	Inspektur Bandar Udara Ahli Muda	10	9	9	9
2.	Inspektur Bandar Udara Ahli Pertama	-	-	-	-
3.	Asisten Inspektur Bandar Udara Penyelia	-	-	-	-
4.	Asisten Inspektur Bandar Udara Mahir	2	2	2	2
5.	Asisten Inspektur Bandar Udara Terampil	-	-	-	-

Sumber: KepmenPAN-RB Nomor 941 Tahun 2020

Dari uraian diatas terlihat bahwa dari dua belas inspektur yang tersisa, ternyata hanya dilakukan pengusulan untuk sebelas orang inspektur, hal ini dikarenakan pengajuan usulan tidak boleh melebihi formasi jenjang jabatan pada ABK Totalnya, untuk jenjang jabatan Inspektur Bandar Udara Ahli Muda totalnya hanya 9 (Tabel 1.3). Dengan demikian hanya 15 inspektur yang diangkat kedalam JF dari 16 inspektur yang diusulkan oleh KOBU Wilayah I Kelas Utama. Hasil seleksi menunjukkan bahwa semua inspektur yang mengusulkan untuk JF dinyatakan lulus, dan satu orang inspektur yang tereliminasi dikembalikan kedalam JFU dengan penyesuaian *grade* yang lebih rendah.

Berdasarkan hasil seleksi *inpassing* (Tabel 1.2) dan ABK (Tabel 1.3), melalui pengusulan alokasi kebutuhan *inpassing* maka inspektur yang dapat diangkat ke dalam JF hanya 15 orang, dan data SDM Seksi Pengoperasian Bandar Udara saat ini, diuraikan dalam tabel 1.6 berikut ini:

Tabel 1. 6
SDM Seksi Pengoperasian Bandar Udara setelah inpassing

No.	Jabatan	Jumlah	Keterangan
1.	Kepala Seksi Pengoperasian Bandar Udara	1	Jabatan Struktural
2.	Inspektur Bandar Udara Ahli Muda	9	JF melalui <i>inpassing</i>
3.	Inspektur Bandar Udara Ahli Pertama	3	JF melalui <i>inpassing</i>
4.	Asisten Inspektur Bandar Udara Jenjang Penyelia	1	JF melalui <i>inpassing</i>
5.	Asisten Inspektur Bandar Udara Jenjang Mahir	2	JF melalui <i>inpassing</i>
6.	Penyusun Standarisasi Norma Pedoman Kriteria KKOP	2	JF Umum
7.	Pengolah Bahan Pengawasan Personel dan Operasi Bandar Udara	2	JF Umum (salah satunya adalah inspektur yang tidak bisa diangkat karena keterbatasan kuota)
	Jumlah	20	

Sumber : SK Jabatan Tahun 2020 dan 2021.

Pelaksanaan *inpassing* ini memang sudah selesai dilaksanakan, dengan pengangkatan yang dilakukan dalam dua periode. Periode pertama masih dalam batas waktu pelaksanaan *inpassing*, yaitu tanggal 21 Oktober 2020 dengan batas waktu 25 Oktober 2020. Sementara untuk pengangkatan periode kedua dengan mekanisme *inpassing* nasional pada tanggal 27 Januari 2021 dengan batas waktu *inpassing* 6 April 2021. Menjadi keunikan tersendiri bahwa jabatan inspektur ini sudah ada penjenjangan/pelevelannya pada saat masih JFU. Hal ini juga berkenaan dengan audit *International Civil Aviation Organization* (ICAO) bahwa seorang inspektur penerbangan tidak bisa begitu saja ditetapkan sebagai inspektur tanpa memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan, dan di dalam pemenuhan persyaratan inilah, semakin banyak dan tinggi kompetensi yang dapat dipenuhi oleh seorang inspektur, maka *grade/jenjangnya* semakin tinggi dengan dibarengi tanggung jawab yang juga lebih besar.

Kedepannya pengangkatan kedalam JFIBU dan JFAIBU ini tentunya tidak lagi melalui *inpassing* melainkan bisa melalui pengangkatan pertama (CPNS), perpindahan jabatan, promosi dan penyetaraan (sesuai dengan kebutuhan organisasi). Namun sampai saat ini belum ada arahan yang pasti bagaimana pengangkatan berikutnya ke dalam JF ini akan terlaksana. Pada pelaksanaan *inpassing* yang lalu ketidakterbukaan informasi menjadi salah satu hambatan dalam komunikasi, sehingga peran dari para inspektur sebagai kelompok sasaran di KOBU Wilayah I hanya pasif dan menunggu arahan, termasuk diantaranya tidak ada penjelasan terhadap inspektur yang tidak bisa diangkat kedalam *inpassing*, hanya penjelasan bahwa yang bersangkutan tidak bisa diangkat karena keterbatasan kuota dan tidak transparan terhadap hasil uji kompetensi secara keseluruhan, sehingga tidak diketahui apakah dilakukan perangkan atau tidak. Saat ini untuk pegawai Seksi Pengoperasian Bandar Udara yang masih JFU dipersiapkan untuk diangkat kedalam JF, diantaranya melalui pengangkatan pertama dan perpindahan dari jabatan lain, termasuk diantaranya yang pada pelaksanaan *inpassing* lalu belum dapat diangkat.

Penelitian ini perlu dilakukan karena berkenaan dengan kebutuhan organisasi masih memerlukan sejumlah pemangku JFIBU dan JFAIBU, dan pengajuan usulan kedalam JF bagi pegawai yang sudah memenuhi syarat seharusnya sudah dapat dilaksanakan, dan sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan *inpassing*, sehingga ini juga berdampak terhadap kinerja, daya saing dan pencapaian visi dan misi organisasi yang utamanya di dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Didalam menguraikan apa saja yang menjadi masalah didalam implementasi ini, peneliti menggunakan faktor penentu implementasi dari George C. Edward III (1980) yang terdiri dari empat aspek yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Kemudian strategi untuk mengatasi faktor penghambat implementasi yang bersumber dari Purwanto, E.A dan Dyah R.S (2012), bagaimana setiap aspek dari strategi ini dikaitkan dengan faktor penentu tersebut yang terdiri dari

empat aspek yaitu interaksi antar aktor, kapasitas pelaksana di lapangan, strategi penyampaian informasi atau sosialisasi dan kapasitas organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor yang menghambat implementasi tersebut serta strategi mengatasi faktor penghambat untuk peningkatan kinerja JFIBU, JFAIBU maupun pegawai seksi pengoperasian bandar udara yang belum diangkat kedalam JF di KOBU Wilayah I Kelas Utama.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dan fakta yang mendukung adanya permasalahan penelitian dapat diidentifikasi adanya permasalahan dalam implementasi JF berkenaan dengan ketidakjelasan informasi dan belum dapat terlaksananya pengangkatan kedalam JF bagi pemangku JFU di seksi pengoperasian bandar udara, dimana hal ini berdampak terhadap kinerja, daya saing dan pencapaian visi dan misi organisasi yang utamanya di dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia.

C. RUMUSAN PERMASALAHAN

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan penelitian adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menghambat, sehingga implementasi pengangkatan JFIBU dan JFAIBU di KOBU Wilayah I Kelas Utama belum berjalan dengan baik;
2. Strategi Mengatasi Faktor Penghambat Implementasi Pengangkatan JFIBU dan JFAIBU di KOBU Wilayah I Kelas Utama.

D. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, maka penelitian ini bertujuan, antara lain untuk:

1. Mengidentifikasi faktor yang menghambat Implementasi Kebijakan Pengangkatan JFIBU dan JFAIBU di KOBU Wilayah I Kelas Utama; dan
2. Mengatasi faktor penghambat untuk keberhasilan Implementasi Kebijakan Pengangkatan JFIBU dan JFAIBU di KOBU Wilayah I Kelas Utama.

E. MANFAAT PENELITIAN

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat, antara lain:

1. Manfaat bagi dunia akademis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap implementasi kebijakan publik dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi, dan strategi mengatasi faktor penghambat implementasi.
2. Manfaat bagi dunia Praktis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada para pimpinan dan pemangku jabatan di KOBU Wilayah I Kelas Utama Soekarno-Hatta agar dapat mempersiapkan sumber daya aparatur yang berkompeten sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, dengan terus *upgrade* keterampilan maupun keahliannya sesuai dengan kebutuhan sebagai JFIBU dan JFAIBU dan mempersiapkan perencanaan SDM JFIBU dan JFAIBU sesuai dengan kebutuhan organisasi. Juga secara khusus *inpassing* yang telah terlaksana bagi JFIBU dan JFAIBU ini dapat menjadi pedoman evaluasi bagi pelaksanaan *inpassing* bagi JF Inspektur Kelaikudaraan dan Inspektur Navigasi yang saat ini masih dalam proses, dimana batas waktu pelaksanaan *inpassing* sampai dengan 28 April 2022.