

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENETAPAN DAN FORMASI JABATAN
FUNGSIONAL ANALIS KEBIJAKAN DI SUB DIREKTORAT FORMASI
DAN SELEKSI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Disusun Oleh:

Nama : Huda Bayu Ayodya

NPM : 2210011036

Jurusan : Administrasi Negara

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

JUDUL



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENETAPAN DAN FORMASI JABATAN
FUNGSIONAL ANALIS KEBIJAKAN DI SUB DIREKTORAT FORMASI
DAN SELEKSI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Terapan

Oleh:

Nama : Huda Bayu Ayodya

NPM : 2210011036

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

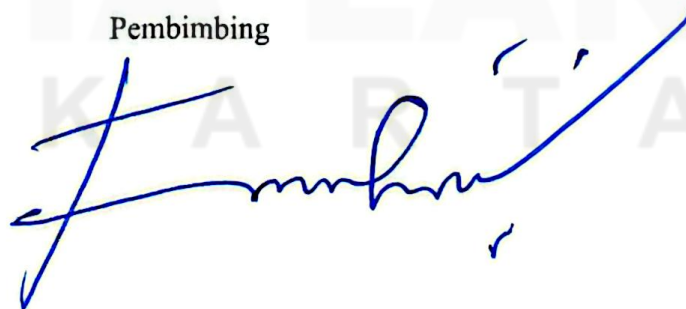
JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Huda Bayu Ayodya
NPM : 2210011036
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Administrasi Pembangunan Negara
JUDUL : Implementasi Kebijakan Penetapan dan Formasi
Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub
Direktorat Formasi dan Seleksi Lembaga
Administrasi Negara

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Jakarta, 25 Februari 2026

Pembimbing



(Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir


Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada

Ketua Merangkap Anggota



(Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si)

Sekretaris Merangkap Anggota



(Risky Yustiani Posumah, S.Sos., MPA)

Anggota



(Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Huda Bayu Ayodya
NPM : 2210011036
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “Implementasi Kebijakan Penetapan dan Formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi Lembaga Administrasi Negara” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat** atau **penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 25 Februari 2026




Huda Bayu Ayodya

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis memanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya dalam menyelesaikan pelaksanaan penulisan skripsi. Dalam proses pelaksanaan skripsi, penulis mendapatkan banyak wawasan, pengetahuan, bantuan dari berbagai pihak yang telah berbaik hati untuk mengulurkan tangannya serta dukungan dari keluarga, sahabat yang tiada henti diberikan sepenuh hati. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah syarat untuk menyelesaikan studi pada program Sarjana Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam kesempatan ini, penulis membuat skripsi yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Penetapan dan Formasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi Lembaga Administrasi Negara”**.

Peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat Pak Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk membantu dan membimbing penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini. Selesaiannya skripsi tersebut tidak lepas dari doa, bantuan, dukungan serta bimbingan dari beberapa pihak. Oleh sebab itu, melalui kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Keluarga yaitu orang tua dan kakak adik kandung yang tiada henti menunjukkan dukungan serta memberikan bantuan, kasih sayang, masukan, saran dan doa yang tiada henti mengalir untuk penulis agar tetap semangat dalam melakukan perkuliahan hingga selesai;
2. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA., sebagai Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
3. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA., sebagai Wakil Direktur I Bidang Akademik;
4. Bapak Dr. Edy Sutrisno, S.E.,M.Si., sebagai Wakil Direktur III Bidang Kemahasiswaan;

5. Bapak Bambang Surhatono, S.Sos., ME., sebagai Koordinator Administrasi akademik dan kerjasama;
6. Ibu Nila Kurniawati, S.AP., M.AP. sebagai Ketua Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Sarjana Terapan;
7. Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA sebagai dosen pembimbing penulis dalam penelitian ini;
8. Ibu Dr. Sri Wahyuni Wijayanti, SE., M. SE. sebagai Ketua Sub Direktorat Formasi dan Seleksi;
9. Kepada seluruh jajaran pegawai Sub Direktorat Formasi dan Seleksi;
10. Kepada sahabat-sahabat penulis seperti Akhyar, Dewanda, Ilham, dan Farrel yang telah memberikan dukungan penulis dalam melaksanakan penelitian;
11. Kepada teman teman kampus penulis yang sudah memberikan dukungan dan bantuan dalam menyusun penulisan skripsi;
12. Kepada rekan band penulis seperti Deva, Rizqi, dan Leonardus yang telah memberikan bantuan dan motivasi penulis untuk menyelesaikan penelitian.

Penulis memohon maaf jika penyusunan skripsi ini terdapat kekurangan, oleh karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun dari semua pihak sangat diharapkan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala saran dan kritik yang membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya untuk kedepannya.

Jakarta, 25 Februari 2026

Huda Bayu Ayodya

ABSTRAK

Huda Bayu Ayodya, 2210011036

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENETAPAN DAN FORMASI JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEBIJAKAN DI SUB DIREKTORAT FORMASI DAN SELEKSI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Skripsi iii hlm., 78 halaman

Dosen Pembimbing: Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA

Dalam implementasi kebijakan penetapan dan formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi. Terdapat kendala pada aspek komunikasi dan sumber daya, yaitu belum adanya sosialisasi tentang kebijakan penetapan dan formasi, jumlah pegawai yang terbatas, serta belum adanya sistem yang mengintegrasikan proses penetapan dan formasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui observasi, wawancara, telaah dokumen, penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data langsung dari lapangan, yang memungkinkan analisis mendalam. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa aspek komunikasi belum mendukung implementasi kebijakan berjalan dengan baik, seperti belum dilaksanakannya sosialisasi kebijakan penetapan dan formasi. Selain itu, pada aspek sumber daya belum mendapat dukungan yang optimal baik itu secara SDM maupun secara teknologi sistem yang mengintegrasikan proses penetapan dan formasi.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Penetapan dan Formasi, Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

ABSTRACT

Huda Bayu Ayodya, 2210011036

IMPLEMENTATION OF THE POLICY ON APPOINTMENT AND FORMATION OF POLICY ANALYST FUNCTIONAL POSITION IN THE SUB-DIRECTORATE OF FORMATION AND SELECTION AT THE NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (LAN)

Undergraduate Thesis, iii pages., 78 pages

Supervisor: Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA.

In the implementation of the policy on the determination and formation of the Functional Position of Policy Analyst (JFAK) within the Sub-Directorate of Formation and Selection, several challenges were identified, particularly in the aspects of communication and resources. These challenges include the absence of policy socialization regarding the determination and formation process, the limited number of personnel, and the lack of an integrated system to support the determination and formation procedures. This study aims to analyze the implementation process of the policy on the determination and formation of the Functional Position of Policy Analyst within the Sub-Directorate of Formation and Selection, as well as to identify the supporting factors and obstacles encountered in its implementation. This research employs a descriptive qualitative method through observation, interviews, and document review. The study seeks to collect primary data directly from the field, enabling an in-depth analysis. The results indicate that the communication aspect has not adequately supported the effective implementation of the policy, as evidenced by the absence of policy socialization regarding the determination and formation process. Furthermore, the resource aspect has not received optimal support, both in terms of human resources and technological systems that integrate the determination and formation procedures.

Keyword: *Policy Implementation, Determination and Formation, Policy Analyst Functional Position.*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR INFOGRAFIS.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR FOTO.....	xvi
BAB 1 PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	17
1. Tinjauan Kebijakan	17
2. Tinjauan Teori	21
B. Konsep Kunci	33
C. Kerangka Berpikir	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	36
A. Metode Penelitian	36
B. Teknik Pengumpulan Data.....	36
C. Instrumen Penelitian	39

D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	40
BAB IV HASIL PENELITIAN	43
A. Penyajian Data	43
1. Gambaran Lokus Penelitian	43
2. Implementasi Kebijakan Penetapan dan Formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi	47
3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Penetapan dan Formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi	59
B. Pembahasan	67
1. Implementasi Kebijakan Penetapan dan Formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi	67
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Penetapan dan Formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi	75
C. Sintesis Pemecahan Masalah	77
BAB V PENUTUP	80
A. Kesimpulan	80
B. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pendekatan Edward III	277
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	355
Gambar 3.1 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Deputy Bidang Peningkatan Kualitas Kebijakan Administrasi Negara.....	466
Gambar 4.2 Data Jumlah Pegawai Sub Direktorat Formasi dan Seleksi LAN RI	53
Gambar 4.3 Standar Operasional Prosedur Pengusulan Formasi JFAK Sumber: Sub Direktorat Formasi dan Seleksi, 2025.....	588

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR INFOGRAFIS

Infografis 3.1 Jumlah Sebaran Jenjang JFAK.....	5
Infografis 3.2 Jumlah Total JFAK Oktober 2024.....	7



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Data Jumlah Permintaan Formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan Tahun 2024 dan 2025	8
---	---



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 2.1 Key Informan.....	38



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR FOTO

Foto 4.1 Proses Harmonisasi Kebijakan.....	50
Foto 4.2 Mekanisme Seleksi Analisis Kebijakan	588



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB 1

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Reformasi birokrasi adalah suatu proses sistematis yang bertujuan untuk memperbaiki dan memperbarui struktur, kinerja, serta budaya pemerintahan agar lebih efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Menurut Ningtias dan Winanda (2024) reformasi birokrasi melibatkan usaha pemerintah untuk melakukan pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan tujuan utama mencapai tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*. Upaya ini mencakup berbagai aspek, termasuk penguatan integritas dalam sistem administrasi, peningkatan efisiensi pelayanan publik, serta penyederhanaan prosedur birokrasi. Salah satu langkah strategis yang dilakukan pemerintah dalam rangka reformasi birokrasi adalah melalui penguatan kualitas sumber daya manusia aparatur yang diwujudkan melalui peran jabatan fungsional. Jabatan Fungsional merupakan salah satu jenis jabatan yang berfokus pada keahlian tertentu dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas yang spesifik dalam instansi pemerintah (Wulansari & Yulianti, 2025). Hal ini juga sesuai dengan ayat 1 pasal 9 Peraturan Menteri PAN RB Nomor 1 Tahun 2023 yang menjelaskan bahwa Jabatan fungsional merupakan jenis jabatan yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam melaksanakan pelayanan tertentu sesuai dengan kompetensi, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki. Keberadaan jabatan fungsional diharapkan dapat menciptakan aparatur yang lebih profesional dan mampu memberikan kontribusi dalam menyelenggarakan pemerintahan.

Berdasarkan amanat Peraturan Menteri PAN RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Pada pasal 5 ayat (3) dijelaskan jabatan yang dipangkas dan bertransformasi ke jabatan fungsional, yaitu Jabatan Struktural Eselon III, Jabatan Struktural Eselon IV, dan Jabatan Struktural Eselon V. Selanjutnya, pada pasal 9 ayat (1) Ketiga jabatan ini bertransformasi ke jabatan fungsional yang

melaksanakan tugas dan ruang lingkup dalam a) analisis penyiapan bahan kebijakan; b) koordinasi pemantauan, dan evaluasi kebijakan c) pelaksanaan tugas teknis tertentu dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan; d. pelaksanaan tugas yang memiliki kesesuaian dengan Jabatan Fungsional; dan/atau e. pelayanan teknis fungsional. Lebih lanjut, dalam peraturan Menteri PAN RB Nomor 1 Tahun 2023 pasal 5 ayat (1) menjelaskan jenis Jabatan Fungsional yang terbagi menjadi dua, yaitu Jabatan Fungsional Keahlian dan Jabatan Fungsional Keterampilan. Pasal 5 ayat (2) dijelaskan Jabatan Fungsional Keahlian ditetapkan berdasarkan dominasi karakteristik pekerjaan ranah kognitif, yaitu pengetahuan dan perilaku sesuai dengan jenjang pendidikan. Pada pasal 5 ayat (1) Jabatan Fungsional Keterampilan ditetapkan berdasarkan dominasi karakteristik pekerjaan pada ranah psikomotor, yaitu keterampilan dan perilaku sesuai dengan jenjang pendidikan.

Adapun peraturan pengelolaan Jabatan Fungsional secara khusus di bidang pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN telah diatur dalam Peraturan Menteri PAN RB Nomor 18 Tahun 2024. Berdasarkan ketentuan peraturan tersebut dijelaskan secara jelas mengenai kedudukan, tanggung jawab, klasifikasi, kategori, serta jenjang dalam Jabatan Fungsional. Lebih lanjut, sebagaimana tercantum dalam Pasal 2, Jabatan Fungsional dikategorikan ke dalam tiga jenis utama yaitu, Jabatan Fungsional Analis Kebijakan, Jabatan Fungsional Widyaiswara, dan Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN. Berdasarkan peraturan tersebut dapat dilihat bahwa Jabatan Fungsional menduduki posisi strategis sebagai salah satu jabatan yang diatur secara khusus, sehingga penting untuk memahami lebih lanjut mengenai definisinya serta tugas pokok yang melekat pada jabatan ini. Yang menjadi dasar pembentukan PermenPAN RB nomor 1 tahun 2023 dalam menyatukan dan menyederhanakan tiga jabatan fungsional menjadi 1 peraturan saja yaitu adalah Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS. Tujuannya adalah untuk merinci, menyederhanakan, dan menyesuaikan seluruh ketentuan teknis yang tercantum dalam PP Nomor 11 tahun 2017.

Berdasarkan ketiga jenis Jabatan Fungsional tersebut, yang menjadi fokus penelitian ini adalah Jabatan Fungsional Analis Kebijakan. Adapun berdasarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 18 Tahun 2023 pada pasal 1 ayat (15) dijelaskan definisi dari Jabatan Fungsional Analis Kebijakan, yaitu adalah jabatan yang mempunyai tugas dan ruang lingkup untuk melaksanakan kegiatan yang meliputi analisis dan advokasi kebijakan. Selain itu, Analis Kebijakan memiliki peran penting dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yohanitas (2020) yang menunjukkan bahwa kompetensi analis kebijakan sangat dibutuhkan, terutama dalam hal analisis dan komunikasi yang efektif agar dapat memengaruhi pengambilan keputusan di lembaga pemerintahan.

Berdasarkan ketentuan yang tertuang dalam Pasal 26 ayat (2) huruf b Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan presiden akan mendelegasikan kewenangannya melalui kementerian/lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di bidang perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan, serta pengendalian terhadap pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Dalam hal ini, lembaga yang melaksanakan kebijakan teknis terkait pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN adalah Lembaga Administrasi Negara.

Adapun Lembaga Administrasi Negara merupakan satu satunya instansi pembina yang mengelola pengembangan kompetensi, pembelajaran, serta pembinaan Jabatan Fungsional. Hal ini sesuai dengan visi dari LAN itu sendiri yaitu “Terwujudnya kebijakan dan kapasitas Aparatur Sipil Negara yang berkualitas dalam mendukung Indonesia Emas 2045” (LAN RI, 2025). Kewenangan Lembaga Administrasi Negara diatur dalam Perpres Nomor 93 Tahun 2024. Berdasarkan peraturan tersebut Lembaga Administrasi Negara memiliki tugas dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dalam bidang penyusunan dan penetapan kebijakan teknis yang meliputi pembinaan, pelaksanaan, serta pengelolaan terhadap pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Berdasarkan pasal 4 huruf b peraturan LAN nomor 1 tahun 2025 tentang tata kerja

dan struktur organisasi, LAN bertugas dalam membina Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN. Sebagaimana yang tercantum pada pasal 2 PermenPAN RB nomor 18 tahun 2024 tentang JF di bidang pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN yang termasuk dalam ini adalah JF Analis Kebijakan, JF Bangkom, dan JF Widyaiswara.

Dalam struktur organisasi Lembaga Administrasi Negara terdiri dari beberapa unit yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing untuk mendukung pengelolaan ASN. Salah satunya adalah Sub Direktorat Formasi dan Seleksi. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, Sub Direktorat ini memiliki tugas utama dalam melaksanakan penyusunan formasi dan pelaksanaan seleksi jabatan fungsional pada bidang pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Mulai dari pada tahap perumusan, pemantauan hingga tahap evaluasi kebijakan program bidang formasi dan seleksi.

Dengan adanya peran Sub Direktorat Formasi dan Seleksi dalam menetapkan dan menyusun formasi Jabatan Fungsional akan berdampak terhadap kualitas tata kelola pemerintahan. Dengan mekanisme formasi terukur dan seleksi yang berbasis pada kompetensi, pemerintah dapat memastikan bahwa jabatan fungsional diisi oleh pegawai-pegawai yang kompeten dan memiliki keahlian dalam bidang tertentu. Dengan demikian, hal ini juga sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dengan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Adapun berikut infografis yang menampilkan sebaran jenjang berikut jumlah sebaran Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Indonesia tahun 2024.



Infografis 1.1 Jumlah Sebaran Jenjang JFAK

Sumber: Pusaka, 2024

Merujuk pada infografis di atas, menunjukkan peta sebaran Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan berdasarkan kategori yang terdiri dari Kementerian, Lembaga Pemerintah Non-Kementerian, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Kota. Data ini dikelompokkan dalam empat jenjang, yaitu Pertama, Muda, Madya, dan Utama. Menurut Sukmalina (2023) jenjang jabatan fungsional dipandang sebagai suatu bentuk pengelompokan atau klasifikasi posisi dalam struktur birokrasi yang ditetapkan berdasarkan kualifikasi pendidikan, tingkat kompetensi, serta keahlian khusus yang dimiliki oleh setiap pegawai, sehingga setiap individu dapat ditempatkan sesuai dengan kapasitas dan profesionalismenya.

Persebaran Analisis Kebijakan pada jenjang Pertama sebagian besar tersebar di Kementerian dengan jumlah mendekati 500 analisis kebijakan. Lembaga Pemerintah Non-Kementerian memiliki jumlah 150 Analisis Kebijakan. Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Kota memiliki jumlah Analisis Kebijakan yang relatif kecil dengan jumlah kurang dari 50 Analisis Kebijakan. Selanjutnya, pada jenjang Muda, analisis kebijakan didominasi pada level

Pemerintah Kabupaten dengan jumlah 4.000 lebih Analisis Kebijakan. Pemerintah Kota dan Kementerian memiliki jumlah Analisis Kebijakan yang relatif sama, yaitu sekitar 1.000 lebih Analisis Kebijakan. Pemerintah Kota memiliki jumlah Analisis Kebijakan hampir mendekati 2.000 Analisis Kebijakan. Sementara itu, Lembaga Pemerintah Non-Kementerian menduduki jumlah Analisis Kebijakan yang paling rendah.

Pada jenjang Madya, distribusi terbanyak tersebar dalam level kementerian. Persebaran Analisis Kebijakan di Kementerian memiliki total jumlah hampir 600 Analisis Kebijakan, jauh melampaui instansi lainnya. Pemprov berada pada posisi berikutnya dengan sekitar 150 Analisis Kebijakan, sementara Pemkot, Pemkab, dan LPNK hanya mencatatkan jumlah yang terbatas, masing-masing di bawah 100 Analisis Kebijakan. Pola ini memperlihatkan bahwa jenjang Madya lebih banyak berkembang di tingkat pusat, meskipun tetap ada kontribusi dari pemerintah daerah. Sedangkan pada jenjang Utama, jumlah Analisis Kebijakan tercatat paling kecil dibandingkan jenjang lainnya. Kementerian menduduki posisi teratas dengan jumlah sekitar 20 Analisis Kebijakan. Pemprov menempati posisi kedua dengan jumlah sekitar 8 hingga 9 Analisis Kebijakan, sedangkan LPNK, Pemkab, dan Pemkot hanya memiliki jumlah yang sangat terbatas.

Berdasarkan data infografis dapat dilihat bahwa persebaran jenjang JFAK pada tingkat pemkot dan pemkab. Minimnya jumlah yang diduduki di instansi daerah dikarenakan beberapa tantangan dan permasalahan yang terjadi, diantaranya: masih rendahnya pemahaman dari pimpinan unit kerja daerah terkait dengan peran dan fungsi dari Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan, tidak adanya sosialisasi dari instansi pembina pusat maupun daerah, dan sulitnya mengakses pelatihan daring seperti LMS (Learning Management System) yang disediakan oleh LAN karena di daerah memiliki keterbatasan dalam infrastruktur layanan internet (Fimaherera et al, 2025). Maka dari beberapa tantangan dan permasalahan ini, kebijakan penentuan formasi Analisis Kebijakan memiliki peran penting untuk memastikan ketersediaan SDM Analisis Kebijakan secara terencana, memperkuat

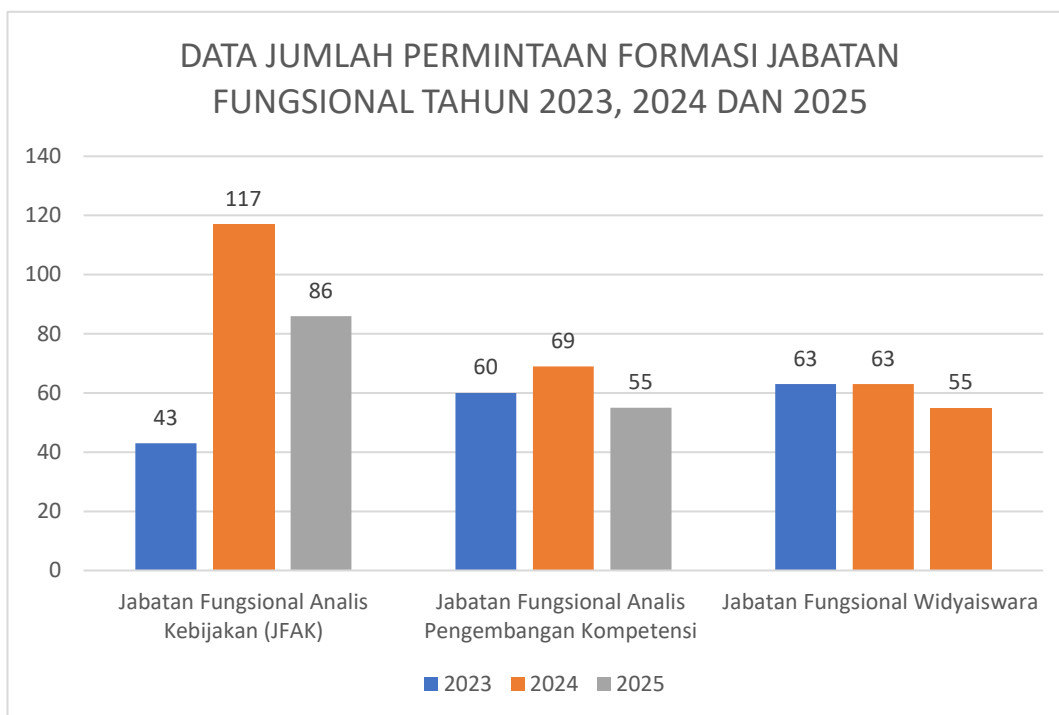
sosialisasi dan pembinaan, serta mendorong pemerataan jumlah Analisis Kebijakan di daerah untuk mendukung perumusan kebijakan publik yang efektif.



Infografis 1.2 Jumlah Total JFAK Oktober 2024

Sumber: Pusaka, 2024

Berdasarkan infografis di atas menunjukkan data tentang registrasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan pada setiap kategori instansi pemerintah yang terdaftar dalam Nomor Induk Analisis Kebijakan Nasional (NIAKN) dengan total keseluruhan mencapai 9.994 Analisis Kebijakan. Pada level Kementerian terhitung 2.110 total Analisis Kebijakan, pada level Lembaga tercatat 378 Analisis Kebijakan, pada level Provinsi terhitung 1.624, pada level Kabupaten memiliki jumlah Analisis Kebijakan paling tinggi diantara level instansi lain yaitu 4.178 Analisis Kebijakan. Kemudian pada level Kota tercatat 1.654 jumlah Analisis Kebijakan. Secara keseluruhan data persebaran dan registrasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan, angka ini mencerminkan bahwa keberadaan Analisis Kebijakan sudah cukup tersebar di berbagai tingkatan pemerintahan, baik di level pusat maupun daerah. Sebaran tersebut juga menandakan adanya upaya pemerintah dalam memperkuat kapasitas kelembagaan dan meningkatkan kualitas formulasi kebijakan publik melalui kehadiran tenaga profesional yang kompeten di bidang analisis kebijakan.



Grafik 1.1 Data Jumlah Permintaan Formasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan Tahun 2024 dan 2025

Sumber: Sub Direktorat Formasi dan Seleksi, 2025

Dapat dilihat bahwa data permintaan formasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan pada tahun 2024 mencapai 117 permintaan dari instansi, kemudian tahun 2025 mencapai 86 permintaan. Jumlah permintaan formasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan terhitung memiliki jumlah yang tinggi dibandingkan dengan jumlah permintaan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi dan Jabatan Fungsional Widyaiswara. Mengacu pada data, jumlah permintaan formasi Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi (JFAPK) tahun 2024 adalah 69 permintaan dan tahun 2025 hanya 55 permintaan, kemudian pada Jabatan Fungsional Widyaiswara (JFWI) tahun 2024 terhitung 63 permintaan dan tahun 2025 terhitung 55 permintaan. Data ini menunjukkan bahwa jumlah permintaan formasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dalam kurun waktu tahun 2024 dan 2025 selalu memiliki jumlah permintaan yang cukup tinggi dibandingkan dengan jumlah permintaan formasi Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi dan Jabatan Fungsional Widyaiswara. Namun demikian, tingginya permintaan

formasi dapat menimbulkan tantangan dalam implementasi kebijakan penetapan dan formasi jabatan tersebut. Dengan demikian, peneliti mengambil fokus ini karena kebutuhan terkait formasi analis kebijakan pada tahun ini dan tahun lalu terhitung cukup tinggi, sehingga peningkatan kebutuhan tersebut menunjukkan adanya tuntutan bagi instansi pembina Jabatan Fungsional, khususnya Sub Direktorat Formasi dan Seleksi untuk memastikan implementasi kebijakan penetapan dan formasi berjalan dengan efektif dan sesuai ketentuan.

Adapun menurut Soantahon dan Saptoaji (2024) Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) banyak dipilih sebagai jabatan untuk perpindahan karena beberapa alasan, diantaranya yaitu: tidak memerlukan keahlian yang spesifik di bidang keilmuan tertentu untuk menjadi JFAK, berbeda dengan Jabatan Fungsional lain yang membutuhkan kompetensi khusus. Alasan berikutnya adalah karena JFAK mempunyai tugas untuk melakukan kajian dan analisis kebijakan dalam pekerjaannya, maka dianggap semua PNS telah memiliki pengalaman dalam kajian dan analisis kebijakan. Selain itu, pegawai yang berpindah ke Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dianggap dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas kebijakan publik untuk setiap instansi masing-masing. Hal ini juga mengingat bahwa rendahnya kualitas kebijakan publik yang merupakan gambaran dangkalnya aspek teoritis yang digunakan dalam menganalisis kebijakan publik (Putra & Sanusi, 2019 dalam Soantahon & Saptoaji, 2024). Keberadaan Analisis Kebijakan memiliki peran penting dalam melakukan kajian dan analisis kebijakan. Hal ini mencakup pemahaman mendalam terkait dengan isu-isu kebijakan, kemampuan menganalisis data dan informasi yang relevan, serta kemampuan untuk menyusun kebijakan publik yang efektif (Renaldhi, 2024).

Walaupun regulasi mengenai Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) telah ditetapkan, berdasarkan infografis persebaran dan total Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pejabat fungsional berpotensi memunculkan tantangan baru bagi Sub Direktorat Formasi dan Seleksi. Beberapa tantangan yang muncul antara lain keterbatasan sumber daya manusia di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi dan tingginya beban kerja karena

mengelola seluruh Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) seluruh Indonesia (Ayodya, 2025). Situasi tersebut menuntut adanya strategi pengelolaan yang lebih optimal, khususnya dalam aspek peningkatan kompetensi, penyediaan formasi yang seimbang, dan penerapan sistem penilaian kinerja yang objektif serta berkelanjutan. Oleh karena itu, penulis mengambil lokus penelitian di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi untuk melihat bagaimana implementasi kebijakan penetapan dan formasi di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi serta melihat faktor pendukung dan kendala saat implementasi kebijakan penetapan dan formasi di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi. Selain itu, penulis membatasi fokus penelitian ini pada kebijakan penetapan dan formasi dikarenakan pada bagian ini merupakan tahapan yang menentukan siklus pengelolaan jabatan fungsional, mulai dari jumlah pegawai, kualifikasi, serta kebutuhan riil pegawai di setiap instansi. Kualitas kebijakan pada tahap ini sangat menentukan efektivitas pelaksanaan kebijakan di tahap berikutnya seperti pengangkatan, pengembangan karier, serta evaluasi kinerja. Selain itu, kebijakan penetapan dan formasi memiliki karakter teknis dan administratif yang kompleks, melibatkan koordinasi antarinstansi seperti LAN, Kementerian PANRB, dan BKN, sehingga penting untuk dikaji secara mendalam agar dapat diketahui sejauh mana kebijakan tersebut diimplementasikan secara efektif.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mempertimbangkan dan memahami sejumlah penelitian terdahulu yang membahas topik implementasi kebijakan jabatan fungsional serta memiliki relevansi dengan judul skripsi yang diangkat. Keberadaan penelitian terdahulu tersebut menjadi rujukan yang kredibel untuk memperkuat daftar pustaka dan mendukung pelaksanaan penelitian terkait implementasi kebijakan jabatan fungsional. Berikut adalah penelitian terdahulu yang peneliti sajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

Penulis & Tahun	Judul Penelitian dan Nama Jurnal	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
Lia Fitrianingrum (2020)	Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas ke dalam Jabatan Fungsional di LIPI Nama Jurnal: Prosiding Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum sepenuhnya optimal, khususnya pada aspek komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi. Selain itu, perubahan pola pikir aparatur juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan penyetaraan jabatan.	Penelitian terdahulu berfokus pada implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dan memiliki lokus di LIPI, sedangkan dalam penelitian ini berfokus membahas implementasi penetapan dan formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi.
Sofyan Sauri dkk. (2023)	Analisis Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional, Beban Kerja dan Kinerja Widyaiswara Nama Jurnal:	Kualitatif & Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Lima Puluh Kota belum berjalan efektif. Hambatan utamanya terletak pada komunikasi yang tidak menjangkau	Penelitian terdahulu berfokus dalam Jabatan Fungsional Widyaiswara dengan menggunakan model implementasi Van Meter & Van Horn (1975) dan Teori Kepuasan Kerja Rhobin (1996), sedangkan dalam penelitian ini berfokus pada Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) dengan model implementasi kebijakan Edward III yang terdiri dari 4 (empat) aspek,

	Jurnal Education, Vol. 9, No. 3		seluruh pejabat, keterbatasan sumber daya terkait kualifikasi dan kompetensi, serta disposisi yang belum optimal. Selain itu, sistem kerja yang tidak banyak berubah membuat kebijakan ini belum mampu mencapai efisiensi yang diharapkan dalam reformasi birokrasi.	yaitu: 1) komunikasi; 2) sumber daya; 3) disposisi atau sikap pelaksana; 4) struktur birokrasi.
Afdal Kurniawan, Khairul (2024)	Model Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan dalam Meningkatkan Sistem Kerja Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota Nama Jurnal: INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume 4 Nomor 5	Kualitatif	Ada ketidaksesuaian aturan antara Menpan RB– Kepala LAN dan Mendikbudristek tentang jenjang jabatan widyaiswara di BBPPMPV BMTI, karena jenjang tertinggi yang diakui hanya sampai ahli muda. Meskipun beban kerja cukup tinggi dan aturannya tidak selaras, kinerja widyaiswara tetap baik. Hal ini terlihat dari nilai SKP yang memenuhi target dan penilaian	Penelitian terdahulu berfokus pada implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dalam meningkatkan sistem kerja OPD dengan lokus di Kabupaten Lima Puluh Kota, sedangkan dalam penelitian ini berfokus membahas implementasi kebijakan penetapan dan formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi LAN.

			peserta pelatihan yang mencapai rata-rata 3,81, lebih tinggi dari standar 3,5. Temuan ini menunjukkan bahwa widyaiswara tetap profesional dalam memberikan layanan pelatihan.	
Redwan Doody Marpaung dkk. (2023)	Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V Ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan Nama Jurnal: Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS) Vol 5, No. 4	Kualitatif Deskriptif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan masih perlu diperbaiki. Kendalanya adalah kenaikan jenjang hanya bisa dilakukan jika ada formasi jabatan yang tersedia. Akibatnya, pegawai yang ingin mengembangkan karier bisa terhambat dan semangat kerja mereka dapat menurun ketika tidak ada formasi yang dapat diusulkan.	Penelitian terdahulu fokus membahas implementasi penyetaraan jabatan eselon V ke jabatan fungsional di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai, sedangkan penelitian ini fokus membahas implementasi kebijakan penetapan dan formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi LAN.
Arum Sundari, Maesaroh (2025)	Implementasi Tahapan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan sudah	Fokus pada penelitian terdahulu adalah implementasi tahapan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dengan lokus di

	<p>dalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang</p> <p>Nama Jurnal: E-Journal Undip: Journal of Public Policy and Management Review, Vol. 14, No. 2</p>		<p>mengikuti alur tahapan ketentuan, mulai dari tahap usulan, telaah, validasi, penerbitan surat rekomendasi, hingga tahap pengangkatan dan pelantikan. Namun, pada tahap validasi masih ditemukan kendala karena proses antrean nasional yang lama. Selain itu, terdapat faktor pendorong yakni kualitas SDM dan anggaran yang memadai, komitmen pelaksana yang kuat, dan struktur birokrasi yang jelas.</p>	<p>Sekretariat Pemerintah Kota Semarang, sedangkan penelitian ini berfokus pada implementasi kebijakan penetapan dan formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi.</p>
--	--	--	---	--

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, penulis menjadikan penelitian sebelumnya sebagai pembanding dalam melakukan penelitian terhadap implementasi kebijakan pengelolaan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) di lingkungan Sub Direktorat Formasi dan Seleksi. Yang menjadi perbedaan penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya adalah dalam penelitian sebelumnya implementasi kebijakan jabatan fungsional masih berfokus pada penyetaraan jabatan fungsional, sedangkan penelitian penulis ini lebih berfokus pada implementasi kebijakan pengelolaan jabatan fungsional khususnya Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK). Penulis ingin menyoroti bagaimana implementasi kebijakan yang dilakukan oleh Sub Direktorat Formasi dan Seleksi dalam melakukan komunikasi atau penyampaian informasi, sumber daya

pendukung yang terdapat di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi, serta bagaimana sikap pelaksana dalam menjalankan tanggung jawab dan bagaimana alur proses yang dijalani ditengah tengah tantangan yang mereka hadapi. Kemudian pada penelitian ini penulis juga menggunakan model implementasi kebijakan dari George C. Edward III dalam (Arifin, 2018, dikutip dalam Mansur, 2021) yang mengemukakan bahwa implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh 4 (empat) aspek, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Berdasarkan keempat aspek tersebut dapat mempengaruhi kebijakan baik itu secara langsung maupun tidak langsung, dan setiap aspek saling berpengaruh terhadap aspek lainnya. Model implementasi ini menjadi teori utama yang penulis gunakan untuk menganalisis bagaimana implementasi pengelolaan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK) di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi.

Adapun berdasarkan data dan tantangan yang terjadi di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi, maka urgensi dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana proses implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi Lembaga Administrasi Negara. Hal ini penting untuk dilakukan mengingat terdapat tantangan yang dihadapi Sub Direktorat Formasi dan Seleksi dalam menjalankan tugasnya, seperti keterbatasan sumber daya manusia serta beban kerja yang tinggi. Selain itu, permintaan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan pada tahun ini dan tahun lalu menunjukkan jumlah yang tinggi dibandingkan dengan Jabatan Fungsional lainnya, sehingga menuntut adanya sistem penetapan formasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan instansi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan telah diimplementasikan serta faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi Lembaga Administrasi Negara.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

1. Bagaimana implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis proses implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi;
2. Mengidentifikasi faktor pendukung dan kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penetapan dan formasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

D. Manfaat Penelitian

Penulis berharap pada temuan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak terkait, yaitu:

1. Manfaat terhadap Dunia Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang akademik sehingga dapat menambah wawasan keilmuan untuk pembaca dan menjadi sumber referensi untuk penelitian selanjutnya, terutama penelitian yang secara khusus membahas implementasi kebijakan pengelolaan jabatan fungsional.

2. Manfaat terhadap Dunia Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi Sub Direktorat Formasi dan Seleksi dalam meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran nyata mengenai faktor-faktor pendukung serta kendala yang dihadapi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan penetapan dan formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi dengan menggunakan model implementasi Edward III, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan dipengaruhi oleh empat aspek utama: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Berikut adalah kesimpulan terkait empat aspek implementasi kebijakan.

1) Komunikasi

Pada aspek komunikasi, penyampaian informasi terkait kebijakan penetapan dan formasi masih belum optimal. Sosialisasi kepada instansi pengusul, belum dilakukan secara menyeluruh. Akibatnya, banyak instansi yang belum memahami persyaratan dokumen dan proses pengajuan, sehingga sering terjadi kekurangan berkas dan revisi berulang yang memperlambat proses.

2) Sumber Daya

Sub Direktorat Formasi dan Seleksi memiliki keterbatasan jumlah pegawai dibandingkan dengan volume usulan formasi yang harus ditangani. Keterbatasan ini semakin terasa karena belum adanya sistem informasi terintegrasi, sehingga pegawai harus melakukan verifikasi dokumen secara manual dan mengelola banyak instansi sekaligus. Kondisi ini membuat proses penetapan dan formasi berjalan kurang efisien.

3) Disposisi atau Sikap Pelaksana

Para pegawai menunjukkan komitmen dan pemahaman yang baik terhadap regulasi, prosedur, serta tugas yang mereka emban. Para pelaksana menjalankan tugas secara profesional, responsif terhadap usulan, dan antusias menyelesaikan pekerjaan meskipun beban kerja tinggi.

4) Struktur Birokrasi

Alur kerja penetapan dan formasi sudah memiliki prosedur yang jelas, berjenjang, dan tertata. Pembagian tugas antarpelaksana juga sudah ditetapkan sehingga setiap pegawai memiliki tanggung jawab masing-masing. Namun, membutuhkan waktu lama karena dilakukan secara berjenjang.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan penetapan dan formasi JFAK telah berjalan, namun belum mencapai efektivitas penuh. Hambatan utama berasal dari terbatasnya SDM, minimnya sosialisasi, serta proses manual yang memperlambat kinerja pelaksana.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, untuk mendukung upaya agar implementasi kebijakan penetapan dan formasi JFAK di Sub Direktorat Formasi dan Seleksi berjalan secara optimal. Maka pen memberikan beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan di masa yang akan datang. Adapun saran dalam penelitian ini adalah.

- a. Sub Direktorat Formasi dan Seleksi perlu melakukan sosialisasi terkait kebijakan penetapan dan formasi JFAK secara berkala. Sosialisasi ini dapat dilakukan secara daring melalui *zoom meetings* atau *youtube* maupun sosial media lainnya dalam bentuk infografis. Dengan adanya sosialisasi ini, diharapkan instansi yang ingin mengajukan permohonan formasi dapat lebih memahami terkait persyaratan dan alur pengajuan secara lebih jelas, sehingga kesalahan dalam pengumpulan berkas dapat diminimalisir.
- b. Kedua adalah dari segi Sumber Daya Manusia, Sub Direktorat Formasi dan Seleksi perlu melakukan penambahan jumlah pegawai agar beban kerja tidak terpusat pada pegawai tertentu. Penambahan pegawai ini diharapkan dapat mempercepat proses verifikasi berkas serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan penetapan JFAK. Selain itu, pembukaan program magang juga menjadi salah satu alternatif sementara untuk membantu pekerjaan administratif, seperti penginputan dan penataan dokumen. Dengan adanya

tenaga magang diharapkan dapat meringankan beban kerja pegawai, sehingga proses pelayanan kepada instansi pengusul juga dapat berjalan lebih lancar.

- c. Terakhir adalah pengembangan sistem, Sub Direktorat Formasi dan Seleksi perlu bekerja sama dengan Pusat Data dan Informasi LAN untuk membangun sistem digital yang dapat mengotomasi verifikasi berkas, memantau progres usulan, serta menyediakan notifikasi otomatis bagi instansi pengusul. Diharapkan dengan adanya sistem ini mampu mempermudah kerja pegawai dalam melakukan proses penetapan dan formasi.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Alaslan, A. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Anggara, S., & Sumantri, I. (2016). *Administrasi Pembangunan Teori dan Praktik* (Vol. 1). Bandung: PUSTAKA SETIA Bandung.
- Ekowanti, M. R. (2022). *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Surakarta: UD. Mentari.
- Gunawan, I. (2013, Juli). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. PT. Bumi Aksara.
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., & Sukmana, D. J. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Helpiastuti, S. B. (2024). *Administrasi Negara Prinsip dan Praktik*. Bandung: Widina Media Utama.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Harva Creative.
- Pasolong, H. (2016). *Teori Administrasi Publik* (Vol. 7). Bandung: Alfabeta.
- Ratnawati, S., Umiyati, S., Ati, N. U., & Idarto, K. (2022). *Pengantar Administrasi Publik* (Vol. 1). Malang: AHLIMEDIA PRESS.
- Rodiyah, I., Sukmana, H., & Choiriyah, I. U. (2022). *Buku Ajar Kebijakan Publik*. UMSIDA Press.
- Sugiyono. (2017). *Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Vol. 10). Bandung: ALFABETA.
- Susanti, T. D. (2024). *Administrasi Pembangunan* (Vol. 1). Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Zein, H. M., & Septiani, S. (2023). *Ilmu Administrasi Negara*. Semarang: Sada Kurnia Pustaka.

Jurnal

- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020, Desember). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Borneo Adminitrasi*, 16(3), 271-422.
- Cahyawati, S. D., Imran, A., Dwipurwani, O., & Indrawat. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Jabatan Fungsional Dosen di Fakultas MIPA Universitas Sriwijaya menggunakan regresi loigstik ordinal. *Jurnal Penelitian Sains*, 25(1). doi:10.56064/jps.v25i1.709
- Dharma, A. A. (2022). New Public Service Sebagai Paradigma Administrasi Publik Pengawasan Obat dan Makanan. 3(1). doi:10.54384/eruditio.v3i1.128
- Fimaherera, V. A., Fatonie , I., & Faisar . (2025, April). Optimalisasi Peran Jabatan Fungsional Analis Kebijakan di Daerah Untuk Akselerasi Layanan Dasar yang Inklusif. *SKALA - Sinergi dan Kolaborasi untuk Akselerasi Layanan Dasar*. Retrieved from <https://skala.or.id/publikasi/optimalisasi-peran-jabatan-fungsional-analis-kebijakan-di-daerah-untuk-akselerasi-layanan-dasar-yang-inklusif/>
- Firman. (2018, November). Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif. *Research Gate*.
- Gaol, P. L., Tumanggor, B. F., Asropi, & Ramadhani, R. C. (2025). Analisis Masalah Dalam Penetapan Formasi Kebutuhan Analis Kebijakan Jenjang Ahli Utama di Kementerian Agama dan Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*. doi:<https://doi.org/10.32834/jsda.v7i2.971>
- Kurniawan, W., & Maani, K. D. (2019). Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan di Kecamatan Tabir Selatan Kabupaten Merangin dengan Menggunakan Model Donald Van Meter dan Carl Van Horn. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 1(4). doi:<https://doi.org/10.24036/jmiap.v1i4.95>
- Mansur, J. (2021). Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan dalam Publik. *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, II(1).

- Mufiz, A. (2014). *Pengantar Ilmu Administrasi Negara* (Vol. 2). Tangerang Selatan: Pustaka Universitas Terbuka.
- Ningtias, R., & Winanda, N. R. (2024, Januari). Analisis Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik untuk Mewujudkan Good Governance . *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.31506/jipags.v8i1.20828>
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. *ALHADHARAH JURNAL ILMU DAKWAH*.
- Soantahon, S. M., & Saptoaji, G. (2024). Analisis Efektivitas Penempatan Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan di Unit Kerja Non Perumus Kebijakan. *Jurnal Analis Kebijakan*, 8(1).
- Sundari, A., & Maesaroh. (2025). Implementasi Tahapan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 14(2).
- Warisa, Z., & Salomo, R. V. (2023, Juni). Evaluasi Satu Dekade Pembangunan Zona Integritas di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia. 11(1). doi:10.30656/sawala.v11i1.6428
- Wulansari, C., & Yulianti, R. (2025). Pentingnya Pengelolaan Jabatan Fungsional dalam Meningkatkan Daya Saing SDM Perguruan Tinggi Swasta di Kota Surabaya. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3). doi:10.31004/riggs.v4i3.2025
- Yohanitas, W. A. (2020, Juni). Eksistensi Unit Kerja dalam Pengembangan Kompetensi Pejabat Analisis Kebijakan di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1). doi:10.31113/jia.v17i1.540
- Zellatiffany , C. M., & Mudjiyanto, B. (2018, Desember). Tipe Penelitian Deskriptif dalam Ilmu Komunikasi. *Jurnal Diakom*, 1(2).

Undang-Undang dan Peraturan

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional Di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 32 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Sumber Lainnya

LAN RI. (2025). <https://lan.go.id/>. Retrieved November 25, 2025, from <https://lan.go.id/visi-dan-misi>: <https://lan.go.id>

Ayodya, Huda B. (2025). *Analisis Penyusunan Kebijakan Seleksi JFAK untuk Peningkatan Kompetensi Analisis Kebijakan di Unit Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan Lembaga Administrasi Negara*. Laporan Magang Politeknik STIA LAN Jakarta (Tidak Diterbitkan)

PUSAKA. (2024). Sebaran Jenjang JFAK

PUSAKA. (2024). Jumlah Total JFAK

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A