

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN JABATAN FUNGSIONAL ANALIS PRASARANA DAN SARANA PERTANIAN DI DIREKTORAT PESTISIDA KEMENTERIAN PERTANIAN**Astuti Kusuma Wardhani¹⁾**¹⁾Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)

E-mail: astutisriwardani@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the Functional Position Policy for Agricultural Infrastructure and Facilities Analysts (Analisis PSP) at the Directorate of Pesticides, Ministry of Agriculture. The study employed a qualitative approach using Larry N. Gerston's policy implementation theory consisting of translation ability, resources, limited number of players, and accountability dimensions. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies involving informants from the Directorate General of Agricultural Infrastructure and Facilities. The findings indicate that the implementation of the Functional Position Policy for Agricultural Infrastructure and Facilities Analysts has not been fully optimal. Several challenges were identified, including limited human resources, insufficient technical training, weak understanding of policy implementation, imbalance in workload distribution, and lack of performance-based accountability mechanisms. In addition, the utilization of information technology in managing agricultural infrastructure and facilities remains limited. This study concludes that strengthening institutional capacity, competency development, and digital governance systems are necessary to improve the effectiveness of the implementation of the functional position policy in supporting agricultural modernization and national food security.

Keywords : *Functional Position, Agricultural Infrastructure Analyst, Policy Implementation, Ministry of Agriculture, Food Security*

1. PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki posisi strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan nasional, dan pelayanan publik di Indonesia. Dalam konteks reformasi birokrasi, pemerintah terus mendorong peningkatan profesionalisme ASN melalui penguatan sistem merit dan pengembangan jabatan berbasis kompetensi. Salah satu bentuk transformasi birokrasi tersebut diwujudkan melalui penguatan jabatan fungsional yang berorientasi pada keahlian teknis, efektivitas pelayanan publik, dan peningkatan kinerja organisasi pemerintahan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023)

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan secara profesional melalui sistem manajemen berbasis kompetensi dan kinerja. Kebijakan ini bertujuan menciptakan birokrasi yang adaptif, profesional, dan mampu menghadapi tantangan globalisasi serta digitalisasi pemerintahan. Dalam implementasinya, jabatan fungsional menjadi salah satu instrumen utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur melalui spesialisasi kompetensi sesuai bidang tugas masing-masing (Sidabutar, 2024).

Di sektor pertanian, penguatan jabatan fungsional menjadi sangat penting karena sektor ini memiliki peran strategis dalam mendukung ketahanan pangan nasional, stabilitas ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat. Kementerian Pertanian sebagai institusi yang bertanggung jawab terhadap pembangunan pertanian nasional memerlukan ASN yang profesional dan memiliki kompetensi teknis yang memadai dalam pengelolaan prasarana dan sarana pertanian.

Salah satu jabatan fungsional yang memiliki peran strategis di lingkungan Kementerian Pertanian adalah Jabatan Fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP). Jabatan ini diatur dalam (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Prasarana Dan Sarana Pertanian, 2021). Analisis PSP memiliki tugas melakukan kegiatan analisis, evaluasi, perencanaan, dan pengelolaan prasarana serta sarana pertanian untuk mendukung peningkatan produktivitas pertanian nasional.

Keberadaan Analisis PSP menjadi semakin penting dalam mendukung program swasembada pangan dan modernisasi pertanian nasional. Pemerintah saat ini mendorong transformasi sektor pertanian melalui peningkatan penggunaan teknologi pertanian, optimalisasi distribusi alat dan mesin pertanian, penguatan sistem irigasi, serta pengelolaan sarana produksi pertanian secara efektif dan tepat sasaran. Dalam konteks tersebut, Analisis PSP berperan sebagai aktor teknis yang membantu memastikan implementasi kebijakan pertanian berjalan secara efektif di lapangan.

Namun demikian, implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP masih menghadapi berbagai tantangan. Permasalahan yang sering muncul antara lain keterbatasan jumlah sumber daya manusia, rendahnya pemahaman ASN terhadap substansi kebijakan jabatan fungsional, belum optimalnya sistem pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta lemahnya sistem monitoring dan evaluasi berbasis kinerja. Selain itu, proses transformasi birokrasi dari jabatan struktural menuju jabatan fungsional juga masih menghadapi resistensi di beberapa unit organisasi (Rahayu & Rahmayanti, 2019).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional tidak hanya bergantung pada regulasi formal, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, kesiapan sumber daya manusia, serta dukungan kelembagaan. Dalam perspektif implementasi kebijakan publik, keberhasilan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pelaksana dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik administratif dan teknis di lapangan (Gerston, 2010).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan jabatan fungsional ASN masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan administratif. (Hadilinatih, 2024) menyatakan bahwa pengembangan jabatan fungsional membutuhkan dukungan kebijakan yang jelas serta sistem pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, (Sidabutar, 2024) menegaskan bahwa lemahnya sistem merit dan keterbatasan pengembangan kompetensi menjadi tantangan utama dalam meningkatkan profesionalisme ASN.

Selain itu, penelitian (Fitriani & Halik, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi bagi pejabat fungsional di lingkungan pemerintahan masih belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan teknis di lapangan. Penelitian (Rahayu & Rahmayanti, 2019) juga menemukan bahwa peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional sering menimbulkan resistensi birokrasi karena adanya perubahan pola kerja dan hilangnya dominasi jabatan struktural dalam organisasi pemerintahan. Kondisi ini berdampak pada rendahnya motivasi ASN dalam menjalankan jabatan fungsional secara optimal.

Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan Larry N. Gerston yang menitikberatkan pada empat dimensi utama, yaitu *translation ability*, *resources*, *limited number of players*, dan *accountability*. Teori ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antara kebijakan, kapasitas organisasi, serta dinamika implementasi kebijakan dalam birokrasi publik secara komprehensif (Gerston, 2010).

Translation ability berkaitan dengan kemampuan organisasi dan pelaksana kebijakan dalam menerjemahkan regulasi menjadi pedoman teknis yang mudah dipahami dan diterapkan. *Resources* berkaitan dengan dukungan sumber daya manusia, anggaran, dan sarana pendukung implementasi kebijakan. *Limited number of players* menyoroti keterbatasan jumlah pelaksana kebijakan yang dapat memengaruhi efektivitas implementasi, sedangkan *accountability*

menekankan pentingnya sistem monitoring, evaluasi, dan pertanggungjawaban kinerja dalam pelaksanaan kebijakan publik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analis Prasarana dan Sarana Pertanian di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian, mengidentifikasi berbagai kendala implementasi kebijakan, serta merumuskan strategi peningkatan efektivitas jabatan fungsional dalam mendukung reformasi birokrasi dan ketahanan pangan nasional.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memahami implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP) di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian berdasarkan kondisi empiris di lapangan (Moleong, 2018). Penelitian menggunakan teori implementasi kebijakan Larry N. Gerston yang meliputi *translation ability*, *resources*, *limited number of players*, dan *accountability* (Gerston, 2010).

Penelitian dilaksanakan di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian Jakarta pada tahun 2025. Objek penelitian meliputi kemampuan pelaksana dalam menerjemahkan kebijakan, ketersediaan sumber daya, jumlah pelaksana kebijakan, dan sistem akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas jabatan fungsional.

Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap pejabat struktural, pejabat fungsional Analis PSP, dan pegawai yang terlibat dalam implementasi kebijakan. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi berupa buku, jurnal ilmiah lima tahun terakhir, regulasi, laporan kinerja, dan dokumen kelembagaan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan jabatan fungsional ASN (Sugiyono, 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014). Validitas data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk memperoleh data yang valid dan objektif (Creswell, 2018).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada teori implementasi kebijakan Larry N. Gerston yang menekankan empat dimensi utama implementasi kebijakan, yaitu *translation ability*, *resources*, *limited number of players*, dan *accountability* (Gerston, 2010). Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian, ditemukan bahwa implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP) telah berjalan sesuai regulasi yang berlaku, namun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala dalam pelaksanaan teknis di lapangan.

Pada dimensi *translation ability*, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih mengalami kesulitan dalam memahami dan menerjemahkan substansi kebijakan Jabatan Fungsional Analis PSP ke dalam pelaksanaan tugas teknis sehari-hari. Beberapa informan menyatakan bahwa pemahaman mengenai tugas pokok, fungsi jabatan, indikator kinerja, dan mekanisme penghitungan angka kredit belum dipahami secara menyeluruh oleh seluruh pegawai. Kondisi tersebut terjadi karena sosialisasi kebijakan dan pendampingan teknis belum dilakukan secara optimal dan berkelanjutan. Selain itu, pedoman teknis pelaksanaan jabatan fungsional masih dianggap kurang rinci sehingga menimbulkan perbedaan interpretasi dalam pelaksanaan tugas antarpegawai dan antarunit kerja.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian pejabat fungsional masih mengalami kebingungan dalam membedakan tugas administratif dengan tugas substantif jabatan fungsional. Beberapa pegawai juga menyampaikan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional lebih banyak berfokus pada pemenuhan administrasi angka kredit dibandingkan penguatan kompetensi teknis ASN. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya pelaksanaan tugas jabatan fungsional dan rendahnya efektivitas implementasi kebijakan. Menurut (Edwards III, 1980), komunikasi kebijakan yang tidak berjalan secara efektif dapat menyebabkan rendahnya pemahaman implementor terhadap tujuan kebijakan dan mekanisme pelaksanaannya.

Pada dimensi resources, implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP masih menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, sarana pendukung, dan pengembangan kompetensi pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah pejabat fungsional Analisis PSP di Direktorat Pestsida masih terbatas dibandingkan dengan beban kerja yang harus dilaksanakan. Beberapa pegawai harus menangani tugas administratif, koordinasi program, pelaporan, dan pekerjaan teknis secara bersamaan. Kondisi ini menyebabkan tingginya beban kerja dan berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan tugas jabatan fungsional.

Selain keterbatasan jumlah pegawai, penelitian juga menemukan bahwa dukungan sarana dan prasarana teknologi informasi masih belum optimal. Beberapa proses administrasi dan pelaporan kegiatan masih dilakukan secara manual sehingga menyebabkan keterlambatan pengolahan data dan penyusunan laporan kegiatan. Sistem informasi yang digunakan juga belum terintegrasi secara optimal untuk mendukung monitoring dan evaluasi kinerja pejabat fungsional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum sepenuhnya didukung infrastruktur organisasi yang memadai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional Analisis PSP masih terbatas. Sebagian pegawai belum memperoleh pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan perkembangan teknologi pertanian. Padahal, jabatan fungsional membutuhkan kompetensi teknis yang spesifik agar pelaksanaan tugas dapat berjalan secara profesional dan berbasis kompetensi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hadilinatih, 2024) yang menyatakan bahwa pengembangan jabatan fungsional membutuhkan dukungan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Pada dimensi limited number of players, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah pelaksana kebijakan menyebabkan implementasi kebijakan belum berjalan optimal. Jumlah pejabat fungsional yang terbatas mengakibatkan beberapa pegawai harus melaksanakan tugas rangkap, baik tugas administratif maupun tugas teknis. Kondisi tersebut menyebabkan tingginya beban kerja pegawai dan berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas di lingkungan Direktorat Pestsida.

Selain itu, koordinasi antarunit kerja dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional juga belum berjalan optimal. Keterbatasan personel menyebabkan beberapa proses administrasi dan pelaksanaan kegiatan mengalami keterlambatan. Dalam beberapa kasus, pejabat fungsional juga masih harus menyesuaikan diri dengan pola kerja birokrasi lama yang sebelumnya lebih berorientasi pada jabatan struktural. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi birokrasi menuju penguatan jabatan fungsional masih menghadapi tantangan organisasi dan budaya kerja birokrasi.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih menganggap jabatan struktural memiliki kewenangan dan prestise yang lebih tinggi dibandingkan jabatan fungsional. Persepsi tersebut berdampak pada rendahnya motivasi ASN dalam mengembangkan karier di jalur fungsional. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Rahayu & Rahmayanti, 2019) yang menyatakan bahwa peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional sering menimbulkan

resistensi birokrasi dan memengaruhi motivasi ASN dalam menjalankan tugas jabatan fungsional.

Pada dimensi accountability, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem monitoring dan evaluasi kinerja pejabat fungsional Analisis PSP masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis capaian kinerja substantif. Penilaian kinerja masih lebih banyak berfokus pada pemenuhan dokumen administrasi dan angka kredit dibandingkan capaian hasil kerja yang berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengelolaan prasarana serta sarana pertanian.

Indikator kinerja yang digunakan juga dinilai masih bersifat umum dan belum mampu mengukur kontribusi nyata pejabat fungsional terhadap pelaksanaan program pertanian. Selain itu, mekanisme evaluasi dan monitoring belum dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sehingga pengawasan implementasi kebijakan belum berjalan optimal. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi kebijakan cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya berorientasi pada hasil.

Penelitian ini juga menemukan bahwa penguatan sistem monitoring berbasis digital dan pengembangan indikator kinerja yang lebih terukur menjadi kebutuhan penting dalam meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP. Penguatan sistem evaluasi berbasis outcome diharapkan dapat meningkatkan kualitas akuntabilitas organisasi dan memperkuat kontribusi pejabat fungsional terhadap reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sihotang et al., 2023) yang menyatakan bahwa sistem akuntabilitas berbasis kinerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas jabatan fungsional di sektor publik.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilakukan di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian, diperoleh berbagai temuan terkait implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP). Temuan penelitian tersebut dianalisis berdasarkan empat dimensi implementasi kebijakan menurut Larry N. Gerston, yaitu *translation ability*, *resources*, *limited number of players*, dan *accountability*. Adapun ringkasan hasil penelitian implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Penelitian Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP

No	Dimensi Implementasi Kebijakan	Hasil Penelitian	Dampak Implementasi
1	<i>Translation Ability</i>	Pemahaman pegawai terhadap substansi kebijakan, indikator kinerja, dan mekanisme angka kredit masih belum merata. Sosialisasi dan pedoman teknis implementasi jabatan fungsional belum berjalan optimal.	Pelaksanaan tugas jabatan fungsional belum berjalan efektif dan masih terjadi perbedaan interpretasi antarpegawai.
2	<i>Resources</i>	Ketersediaan SDM Analisis PSP masih terbatas. Dukungan sarana teknologi informasi dan pelatihan kompetensi teknis belum optimal.	Beban kerja pegawai menjadi tinggi dan kualitas pelaksanaan tugas belum maksimal.
3	<i>Limited Number of Players</i>	Jumlah pelaksana kebijakan terbatas sehingga beberapa pegawai melaksanakan tugas rangkap	Koordinasi antarunit kerja belum optimal dan efektivitas implementasi

		administratif dan teknis.	kebijakan menurun.
4	<i>Accountability</i>	Sistem monitoring dan evaluasi kinerja masih bersifat administratif dan belum berbasis capaian kinerja substantif.	Pengukuran kontribusi pejabat fungsional terhadap peningkatan pelayanan publik belum optimal.

Sumber: Hasil olahan penelitian, 2026.

3.2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP) di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian belum berjalan optimal secara substantif. Berdasarkan teori implementasi kebijakan Larry N. Gerston, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan, ketersediaan sumber daya, jumlah pelaksana kebijakan, dan sistem akuntabilitas yang mendukung pelaksanaan kebijakan secara efektif (Gerston, 2010). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa keempat dimensi implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP.

Pada dimensi *translation ability*, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap substansi kebijakan jabatan fungsional masih belum merata. Sebagian pegawai masih mengalami kesulitan dalam memahami indikator kinerja, mekanisme angka kredit, dan pelaksanaan tugas substantif jabatan fungsional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses komunikasi dan sosialisasi kebijakan belum berjalan secara optimal. Menurut (Gerston, 2010) implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila kebijakan mampu diterjemahkan secara jelas ke dalam pedoman operasional yang dipahami oleh seluruh pelaksana kebijakan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Hadilinatih, 2024) yang menyatakan bahwa keberhasilan pengembangan jabatan fungsional membutuhkan sosialisasi kebijakan dan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan. Selain itu, (Edwards III, 1980) menjelaskan bahwa komunikasi kebijakan merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan publik karena menentukan tingkat pemahaman implementor terhadap tujuan dan prosedur kebijakan. Dalam konteks penelitian ini, lemahnya sosialisasi kebijakan menyebabkan sebagian ASN masih memandang jabatan fungsional hanya sebagai perubahan administratif dari jabatan struktural, bukan sebagai penguatan profesionalisme ASN berbasis kompetensi.

Pada dimensi *resources*, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP masih menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, sarana pendukung, dan pengembangan kompetensi pegawai. Jumlah pejabat fungsional yang terbatas menyebabkan tingginya beban kerja karena pegawai harus melaksanakan tugas administratif dan teknis secara bersamaan. Selain itu, dukungan teknologi informasi dalam pengelolaan data dan pelaporan kegiatan masih belum optimal sehingga proses monitoring dan evaluasi belum berjalan efektif.

Menurut (Van Meter & Van Horn, 1975), sumber daya merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan karena keberhasilan kebijakan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, sarana, dan dukungan organisasi. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian (Sidabutar, 2024) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN di Indonesia masih menghadapi kendala berupa lemahnya dukungan kelembagaan dan belum optimalnya sistem pengembangan kompetensi berbasis merit. Selain itu, penelitian (Fitriani & Halik, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan kompetensi bagi pejabat fungsional di lingkungan pemerintahan masih belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan teknis di lapangan.

Faktor penyebab utama pada dimensi sumber daya adalah belum optimalnya perencanaan kebutuhan ASN berbasis beban kerja serta terbatasnya program pelatihan teknis yang berkelanjutan. Selain itu, keterbatasan anggaran dan infrastruktur digital juga menjadi kendala dalam mendukung implementasi kebijakan jabatan fungsional secara efektif.

Pada dimensi *limited number of players*, keterbatasan jumlah pelaksana kebijakan menyebabkan distribusi pekerjaan belum berjalan secara proporsional. Pegawai tidak hanya melaksanakan tugas sesuai jabatan fungsional, tetapi juga harus menangani pekerjaan administratif lainnya. Kondisi ini berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas dan koordinasi antarunit kerja. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi birokrasi menuju penguatan jabatan fungsional masih menghadapi kendala budaya organisasi yang sebelumnya lebih berorientasi pada jabatan struktural.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rahayu & Rahmayanti, 2019) yang menyatakan bahwa peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional sering menimbulkan resistensi birokrasi dan berdampak pada rendahnya motivasi ASN dalam menjalankan tugas jabatan fungsional. Penelitian (Jatmiko, 2023) juga menjelaskan bahwa motivasi ASN dalam mengembangkan karier di jabatan fungsional dipengaruhi oleh persepsi terhadap manfaat, penghargaan, dan peluang pengembangan karier dalam organisasi.

Faktor penyebab kondisi tersebut adalah masih kuatnya budaya birokrasi struktural dalam organisasi pemerintahan sehingga jabatan fungsional belum sepenuhnya dipandang sebagai jalur karier profesional yang strategis. Selain itu, keterbatasan jumlah pejabat fungsional menyebabkan implementasi kebijakan belum mampu berjalan secara optimal sesuai tujuan reformasi birokrasi.

Pada dimensi *accountability*, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem monitoring dan evaluasi kinerja pejabat fungsional masih bersifat administratif dan belum berbasis capaian kinerja substantif. Penilaian kinerja masih berorientasi pada pemenuhan dokumen administrasi dan angka kredit dibandingkan hasil kerja yang berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengelolaan prasarana serta sarana pertanian.

Menurut (Sihotang et al., 2023), sistem akuntabilitas berbasis kinerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas jabatan fungsional di sektor publik. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa indikator kinerja yang digunakan masih bersifat umum sehingga belum mampu mengukur kontribusi nyata pejabat fungsional terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, monitoring dan evaluasi belum dilakukan secara sistematis dan berbasis digital sehingga proses pengawasan implementasi kebijakan belum berjalan optimal.

Implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini menunjukkan perlunya penguatan sistem pengelolaan jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Pertanian melalui peningkatan sosialisasi kebijakan, penguatan pengembangan kompetensi ASN, penambahan jumlah pejabat fungsional sesuai kebutuhan organisasi, dan pengembangan sistem monitoring berbasis digital. Selain itu, diperlukan penguatan sistem merit dan evaluasi kinerja berbasis outcome agar implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP dapat lebih efektif dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Pembahasan Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP

No	Dimensi Teori Gerston	Hasil Penelitian	Faktor Penyebab	Implikasi Kebijakan	Temuan Unik (Novelty)
1	<i>Translation Ability</i>	Pemahaman pegawai terhadap tugas jabatan fungsional, indikator kinerja, dan angka kredit masih belum merata.	Sosialisasi kebijakan dan pendampingan teknis belum optimal serta pedoman teknis masih kurang rinci.	Perlu peningkatan sosialisasi kebijakan dan penguatan pelatihan teknis ASN secara berkelanjutan.	Implementasi kebijakan masih dipahami sebagai perubahan administratif, belum sebagai penguatan profesionalisme ASN.
2	<i>Resources</i>	Jumlah SDM Analisis PSP terbatas dukungan teknologi informasi belum optimal.	Perencanaan kebutuhan ASN belum berbasis beban kerja serta keterbatasan sarana dan anggaran.	Diperlukan penambahan SDM, penguatan infrastruktur digital, dan peningkatan pelatihan kompetensi.	Keterbatasan digitalisasi tata kelola jabatan fungsional memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan.
3	<i>Limited Number of Players</i>	Pegawai melaksanakan tugas administratif dan teknis sehingga beban kerja tinggi.	Jumlah pelaksana kebijakan terbatas dan budaya birokrasi struktural masih kuat.	Perlu distribusi pekerjaan yang proporsional dan penguatan transformasi budaya organisasi berbasis jabatan fungsional.	Jabatan struktural masih dianggap lebih prestisius dibanding jabatan fungsional.
4	<i>Accountability</i>	Sistem monitoring dan evaluasi masih administratif dan belum berbasis outcome.	Indikator kinerja belum spesifik dan monitoring belum berbasis digital.	Diperlukan sistem evaluasi kinerja berbasis digital dan indikator kinerja yang lebih terukur.	Implementasi kebijakan lebih berorientasi pemenuhan administrasi dibanding capaian kinerja substantif.

Sumber: Hasil olahan penelitian, 2026.

Implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP) di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang menentukan efektivitas pelaksanaan kebijakan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan aspek organisasi, sumber daya manusia, sistem birokrasi, serta dukungan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas jabatan fungsional.

Salah satu faktor pendukung implementasi kebijakan adalah adanya regulasi yang secara khusus mengatur Jabatan Fungsional Analisis PSP, yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian. Regulasi tersebut memberikan dasar hukum yang jelas mengenai tugas, fungsi, mekanisme pengembangan karier, dan sistem penilaian kinerja pejabat fungsional. Kejelasan regulasi menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi kebijakan karena memberikan pedoman bagi organisasi dan ASN dalam melaksanakan tugas jabatan fungsional. Menurut (Gerston, 2010), implementasi kebijakan akan berjalan lebih efektif apabila kebijakan memiliki arah, tujuan, dan mekanisme pelaksanaan yang jelas.

Faktor pendukung lainnya adalah adanya komitmen organisasi dalam mendukung reformasi birokrasi melalui penguatan jabatan fungsional berbasis kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Direktorat Pestisida telah berupaya menyesuaikan struktur organisasi dan sistem kerja dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi. Selain itu, sebagian ASN mulai memahami pentingnya pengembangan kompetensi dan profesionalisme melalui jalur jabatan fungsional. Kondisi ini menunjukkan adanya perubahan paradigma birokrasi menuju sistem kerja yang lebih profesional dan berbasis keahlian.

Penelitian juga menemukan bahwa dukungan pimpinan organisasi menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional. Pimpinan yang memberikan dukungan terhadap pengembangan kompetensi ASN dan pelaksanaan tugas jabatan fungsional mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Menurut (Van Meter & Van Horn, 1975), dukungan organisasi dan karakteristik pelaksana kebijakan menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik.

Selain faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan berbagai faktor penghambat implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP. Salah satu faktor penghambat utama adalah masih terbatasnya pemahaman ASN terhadap substansi kebijakan jabatan fungsional. Sebagian pegawai masih memandang jabatan fungsional hanya sebagai perubahan nomenklatur jabatan administratif tanpa memahami tujuan penguatan profesionalisme ASN berbasis kompetensi. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi kebijakan belum berjalan secara optimal dan masih berorientasi pada pemenuhan administrasi angka kredit.

Faktor penghambat lainnya adalah keterbatasan sumber daya manusia dan tingginya beban kerja pegawai. Jumlah pejabat fungsional Analisis PSP yang masih terbatas menyebabkan beberapa pegawai harus melaksanakan tugas rangkap administratif dan teknis secara bersamaan. Kondisi ini berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan organisasi. Penelitian (Sidabutar, 2024) menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan lemahnya sistem pengembangan kompetensi menjadi kendala utama dalam implementasi reformasi birokrasi berbasis jabatan fungsional.

Selain keterbatasan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi ASN juga masih menjadi kendala dalam implementasi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional Analisis PSP belum dilakukan secara optimal dan berkelanjutan. Sebagian pegawai belum memperoleh pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan perkembangan teknologi pertanian. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya kemampuan teknis ASN dalam melaksanakan tugas jabatan fungsional secara profesional.

Faktor penghambat lainnya adalah belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan jabatan fungsional. Beberapa proses administrasi, pelaporan kegiatan, dan monitoring kinerja masih dilakukan secara manual sehingga menyebabkan keterlambatan pengolahan data dan evaluasi kinerja. Keterbatasan sistem informasi terintegrasi juga

menyebabkan proses monitoring dan evaluasi implementasi kebijakan belum berjalan efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tata kelola jabatan fungsional masih menjadi tantangan dalam mendukung reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pertanian.

Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya birokrasi struktural masih menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan jabatan fungsional. Sebagian ASN masih menganggap jabatan struktural memiliki kewenangan dan prestise yang lebih tinggi dibandingkan jabatan fungsional. Persepsi tersebut berdampak pada rendahnya motivasi ASN dalam mengembangkan karier di jalur jabatan fungsional. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahayu dan Rahmayanti (2019) yang menyatakan bahwa transformasi birokrasi menuju penguatan jabatan fungsional masih menghadapi resistensi budaya organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang dilakukan selama penelitian, ditemukan berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP) di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan aspek regulasi, sumber daya manusia, dukungan organisasi, budaya birokrasi, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan kebijakan. Adapun faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan

No	Faktor	Kondisi di Lapangan	Dampak terhadap Implementasi Kebijakan
1	Regulasi kebijakan jabatan fungsional	Tersedianya Peraturan Menteri PANRB Nomor 15 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Analisis PSP	Menjadi dasar hukum dan pedoman pelaksanaan tugas jabatan fungsional
2	Dukungan pimpinan organisasi	Pimpinan mendukung reformasi birokrasi dan pengembangan jabatan fungsional	Meningkatkan motivasi ASN dalam pelaksanaan tugas jabatan fungsional
3	Komitmen reformasi birokrasi	Organisasi mulai menerapkan penyederhanaan birokrasi berbasis jabatan fungsional	Mendukung transformasi birokrasi menuju sistem kerja berbasis kompetensi
4	Keterbatasan pemahaman ASN	Sebagian pegawai belum memahami substansi kebijakan dan mekanisme angka kredit	Implementasi kebijakan belum berjalan optimal dan masih bersifat administratif
5	Keterbatasan SDM	Jumlah pejabat fungsional Analisis PSP masih terbatas dibandingkan beban kerja	Beban kerja pegawai tinggi dan efektivitas pelaksanaan tugas menurun
6	Pengembangan kompetensi ASN	Pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi belum dilakukan secara optimal	Kompetensi teknis pegawai belum berkembang secara maksimal
7	Pemanfaatan teknologi informasi	Sistem monitoring dan pelaporan masih dilakukan secara manual	Monitoring dan evaluasi kinerja belum berjalan efektif
8	Budaya birokrasi struktural	Sebagian ASN masih menganggap jabatan struktural lebih prestisius	Motivasi ASN dalam mengembangkan karier jabatan fungsional masih rendah
9	Sistem monitoring	Evaluasi kinerja masih berorientasi	Akuntabilitas kinerja belum

No	Faktor	Kondisi di Lapangan	Dampak terhadap Implementasi Kebijakan
	dan evaluasi	administratif dan angka kredit	berbasis outcome dan capaian substantif
10	Digitalisasi tata kelola	Sistem informasi jabatan fungsional belum terintegrasi secara optimal	Proses administrasi dan implementasi kebijakan kurang efektif

Sumber: Hasil olahan penelitian, 2025.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP) masih menghadapi berbagai kendala yang berkaitan dengan pemahaman kebijakan, keterbatasan sumber daya, beban kerja pegawai, serta sistem akuntabilitas yang belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi peningkatan efektivitas jabatan fungsional agar mampu mendukung reformasi birokrasi dan ketahanan pangan nasional secara lebih optimal.

Strategi pertama adalah penguatan sosialisasi dan internalisasi kebijakan jabatan fungsional secara berkelanjutan. Sosialisasi tidak hanya dilakukan dalam bentuk penyampaian regulasi, tetapi juga melalui pendampingan teknis, forum koordinasi, dan pembinaan kompetensi yang terintegrasi. Langkah ini penting agar seluruh ASN memahami tugas, fungsi, indikator kinerja, dan mekanisme pengembangan karier jabatan fungsional secara menyeluruh. Pemahaman yang baik terhadap kebijakan akan meningkatkan kualitas implementasi dan memperkuat profesionalisme ASN berbasis kompetensi.

Strategi kedua adalah peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Jabatan fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian membutuhkan kompetensi teknis yang spesifik dalam pengelolaan prasarana dan sarana pertanian, analisis kebijakan, pengelolaan data, serta pemanfaatan teknologi pertanian modern. Oleh karena itu, diperlukan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi pertanian. Pengembangan kompetensi juga perlu dilakukan melalui sistem *Corporate University*, pelatihan digital, sertifikasi kompetensi, dan pembelajaran berbasis teknologi informasi.

Strategi ketiga adalah penguatan sistem perencanaan kebutuhan ASN berbasis beban kerja. Jumlah pejabat fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kompleksitas pekerjaan di lapangan. Penambahan jumlah pejabat fungsional menjadi penting untuk mengurangi beban kerja pegawai dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, distribusi pekerjaan perlu dilakukan secara proporsional agar pegawai dapat fokus melaksanakan tugas substantif sesuai kompetensi jabatan fungsional.

Strategi keempat adalah pengembangan sistem digitalisasi tata kelola jabatan fungsional. Pemanfaatan teknologi informasi diperlukan untuk mendukung proses administrasi, monitoring, evaluasi kinerja, pengelolaan angka kredit, dan pelaporan kegiatan secara lebih efektif dan efisien. Pengembangan sistem informasi terintegrasi akan membantu organisasi dalam melakukan pengawasan implementasi kebijakan secara real time serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan tugas pejabat fungsional.

Strategi kelima adalah penguatan sistem monitoring dan evaluasi berbasis kinerja (*outcome based performance*). Penilaian kinerja pejabat fungsional tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi dan angka kredit, tetapi juga harus mampu mengukur kontribusi nyata ASN terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan pencapaian program ketahanan pangan nasional. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan indikator kinerja yang lebih spesifik, terukur, dan berbasis hasil kerja substantif.

Strategi keenam adalah penguatan budaya organisasi berbasis merit dan profesionalisme ASN. Transformasi birokrasi menuju penguatan jabatan fungsional memerlukan perubahan budaya kerja dari orientasi jabatan struktural menuju budaya kerja berbasis kompetensi dan kinerja. Organisasi perlu memberikan penghargaan, kesempatan pengembangan karier, dan dukungan kelembagaan yang lebih kuat bagi pejabat fungsional agar ASN memiliki motivasi untuk mengembangkan kompetensi dan karier di jalur fungsional.

Dalam konteks ketahanan pangan nasional, Jabatan Fungsional Analisis PSP memiliki peran strategis dalam mendukung pengelolaan prasarana dan sarana pertanian, distribusi alat dan mesin pertanian, pengawasan sarana produksi, serta penguatan sistem pertanian modern berbasis data dan teknologi. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas jabatan fungsional tidak hanya mendukung reformasi birokrasi, tetapi juga menjadi bagian penting dalam mendukung program swasembada pangan dan pembangunan pertanian berkelanjutan di Indonesia.

Dengan adanya penguatan kapasitas kelembagaan, pengembangan kompetensi ASN, penguatan sistem merit, dan digitalisasi tata kelola jabatan fungsional, implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analisis PSP diharapkan dapat berjalan lebih efektif dalam mendukung birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik serta ketahanan pangan nasional. Adapun strategi peningkatan efektivitas Jabatan Fungsional Analisis PSP dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Strategi Peningkatan Efektivitas Jabatan Fungsional Analisis PSP

No	Strategi	Permasalahan Utama	Upaya Peningkatan	Tujuan
1	Penguatan sosialisasi kebijakan	Pemahaman ASN terhadap fungsi, dan indikator kinerja jabatan fungsional masih rendah	Melaksanakan sosialisasi, pendampingan teknis, dan pembinaan secara berkelanjutan	Meningkatkan pemahaman ASN terhadap implementasi kebijakan jabatan fungsional
2	Peningkatan kompetensi ASN	Pelatihan teknis dan pengembangan kompetensi belum optimal	Menyelenggarakan pelatihan teknis, sertifikasi kompetensi, dan <i>Corporate University</i>	Meningkatkan profesionalisme dan kompetensi teknis pejabat fungsional
3	Penguatan perencanaan SDM berbasis beban kerja	Jumlah pejabat fungsional belum sebanding dengan beban kerja	Menambah jumlah pejabat fungsional dan melakukan distribusi pekerjaan secara proporsional	Mengurangi beban kerja dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas
4	Digitalisasi tata kelola jabatan fungsional	Monitoring, evaluasi, dan administrasi dilakukan secara manual	Mengembangkan sistem informasi terintegrasi berbasis digital	Meningkatkan efisiensi administrasi dan akuntabilitas kinerja
5	Penguatan sistem monitoring dan evaluasi berbasis	Penilaian kinerja masih administratif dan belum berbasis hasil kerja substantif	Mengembangkan indikator kinerja yang spesifik dan terukur	Meningkatkan kualitas akuntabilitas dan efektivitas kinerja ASN

No	Strategi	Permasalahan Utama	Upaya Peningkatan	Tujuan
	outcome			
6	Penguatan budaya kerja berbasis merit	Budaya birokrasi masih berorientasi pada jabatan struktural	Mendorong budaya kerja profesional berbasis kompetensi dan kinerja	Mendukung reformasi birokrasi dan penguatan profesionalisme ASN
7	Penguatan dukungan terhadap ketahanan pangan nasional	Pengelolaan prasarana dan sarana pertanian belum optimal	Meningkatkan peran Analis PSP dalam pengelolaan distribusi pertanian, pengawasan pertanian	Mendukung swasembada pangan dan pembangunan pertanian berkelanjutan

Sumber: Hasil olahan penelitian, 2025.

Temuan unik (*novelty*) dalam penelitian ini adalah ditemukannya kecenderungan implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analis PSP yang masih berorientasi administratif dibandingkan penguatan profesionalisme ASN berbasis kompetensi. Penelitian ini juga menemukan bahwa transformasi jabatan struktural menuju jabatan fungsional di sektor pertanian masih menghadapi kendala budaya organisasi birokrasi yang kuat. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa keterbatasan digitalisasi tata kelola jabatan fungsional menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan di lingkungan Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP) di Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian belum berjalan optimal secara substantif. Kendala implementasi ditemukan pada dimensi translation ability, resources, limited number of players, dan accountability, terutama terkait pemahaman kebijakan, keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja, serta sistem monitoring dan evaluasi yang masih bersifat administratif.

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi jabatan fungsional masih lebih berorientasi pada pemenuhan administrasi dibandingkan penguatan profesionalisme ASN berbasis kompetensi. Selain itu, transformasi birokrasi menuju penguatan jabatan fungsional masih menghadapi kendala budaya organisasi dan belum optimalnya digitalisasi tata kelola jabatan fungsional.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada analisis implementasi kebijakan Jabatan Fungsional Analis PSP menggunakan perspektif teori implementasi kebijakan Larry N. Gerston dalam konteks reformasi birokrasi dan ketahanan pangan nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas implementasi jabatan fungsional dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, penguatan sistem merit, dan digitalisasi tata kelola birokrasi.

Oleh karena itu, diperlukan penguatan sosialisasi kebijakan, peningkatan kompetensi ASN, penambahan jumlah pejabat fungsional, pengembangan sistem monitoring berbasis digital, dan penguatan evaluasi kinerja berbasis outcome agar jabatan fungsional dapat mendukung reformasi birokrasi dan ketahanan pangan nasional secara lebih efektif.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Direktorat Pestisida Kementerian Pertanian yang telah memberikan dukungan dan kesempatan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) atas dukungan akademik selama proses penyusunan penelitian.

Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan penelitian, pejabat struktural, pejabat fungsional Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian (PSP), serta seluruh pihak yang telah memberikan data, informasi, masukan, dan dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada keluarga dan rekan-rekan yang telah memberikan dukungan moral selama proses penyusunan artikel ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2018). Introduction to Mixed-Methods Research. *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management*, 415–425. <https://doi.org/10.4324/9781315181158-36>
- Edwards III, G. C. . (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press. <https://doi.org/10.31439/UNISCI-86>
- Fitriani, A., & Halik, P. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 318–326. <https://doi.org/10.56799/peshum.v2i2.1395>
- Gerston, L. N. (2010). *Public Policy Making: Process and Principles (3rd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315701387>
- Hadilinatih, B. (2024). The Strategic Aspects of Functional Position Development in Diy Local Government. *Journal of World Science*, 3(10), 1264–1279. <https://doi.org/10.58344/jws.v3i10.1209>
- Jatmiko, J. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Persepsi Terhadap Minat Asn Dalam Pengembangan Karir Fungsional Pengelolaan Pengadaan Barang Dan Jasa Di Pemerintah Kabupaten Kebumen. *JURNAL EKONOMI DAN BISNIS DIGITAL (EKOBIL)*, 2(1), 20–22. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v2i1.106>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Prasarana Dan Sarana Pertanian, 5 (2021).
- Rahayu, A. Y. S., & Rahmayanti, K. P. (2019). The Tendency of Transition from Structural to Functional Positions in National Civil Service Agency and the Ministry of Environment

and Forestry. *Policy & Governance Review*, 2(3), 191.
<https://doi.org/10.30589/pgr.v2i3.96>

Sidabutar, V. T. P. (2024). Analyzing the Challenges and Barriers to Develop State Civil Apparatus Competency Through Talent Management Development After the Release of the National Succession Planning System. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(1), 62–78. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4050>

Sihotang, E., Jazuli, H. E., & Nurikah, N. (2023). Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional ASN Di Dinas ESDM Provinsi Banten Sebagai Peningkatan Mutu Profesionalisme ASN Berdasarkan Permenpan-RB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Beleid*, 1, 49. <https://doi.org/10.51825/beleid.v1i1.24657>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (2023).

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>