

**MEMBACA SURVEI UTILISASI ANALIS KEBIJAKAN
DARI KACA MATA WORK ENGAGEMENT
READING THE POLICY ANALYST UTILIZATION SURVEY FROM THE
PERSPECTIVE OF WORK ENGAGEMENT**

Pardamean Panjaitan

Lembaga Administrasi Negara

Devi Suwito

Universitas Muhammadiyah Jakarta

Bella Ayu Pertiwi

Lembaga Administrasi Negara

ABSTRAK

Survei Utilisasi Analis Kebijakan Tahun 2025 yang melibatkan 382 responden menunjukkan bahwa meskipun 64,7% responden telah berkinerja secara optimal di unit kerjanya, namun demikian masih banyak hal yang masih harus dibenahi ke depannya. Sejumlah 59% Analis Kebijakan belum dilibatkan secara maksimal dalam proses analisis atau advokasi kebijakan di instansi. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kinerja dan keterlibatan. Dengan kata lain, produk tetap dihasilkan, tetapi keterlibatan positif Analis Kebijakan masih minim. Hal ini menunjukkan bahwa Analis Kebijakan cenderung dinilai hanya berdasarkan utilisasi produk atau material. Oleh karena itu, ke depan diperlukan survei utilisasi yang lebih humanis serta mampu memotret keterlibatan Analis Kebijakan dalam program maupun kegiatan di instansi.

Policy Brief ini berupaya melihat utilisasi analis kebijakan dari lensa *work engagement* sebagaimana yang didefinisikan oleh Maslach, Schaufeli, dan Leiter sebagai kehadiran tiga aspek terpenting di tempat kerja yang sehat, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Oleh karena itu, *policy brief* ini merekomendasikan penyesuaian terhadap pertanyaan yang terdapat di dalam survei utilisasi agar tidak sekedar mengukur produk kerja namun dapat mengukur *work engagement* yang sehat dari pemangku Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

Kata Kunci: utilisasi analis kebijakan, analis kebijakan, kebijakan, indeks kualitas kebijakan, berdampak.

ABSTRACT

The 2025 Survey on the Utilization of Policy Analysts, involving 382 respondents, shows that although 64.7% of respondents have performed optimally within their respective work units, there are still many aspects that need to be improved moving forward. Around 59% of Policy Analysts have not been optimally involved in policy analysis or advocacy processes within their institutions. This finding indicates a gap between performance and involvement. In other words, outputs continue to be produced, yet the positive engagement of Policy Analysts remains limited. This suggests that Policy Analysts tend to be assessed merely based on the utilization of work products or materials. Therefore, future utilization surveys should adopt a more human-centered approach and be capable of capturing the level of Policy Analysts' involvement in institutional programs and activities.

This policy brief seeks to examine the utilization of Policy Analysts through the lens of work engagement, as defined by Christina Maslach, Wilmar Schaufeli, and Michael Leiter, which emphasizes the presence of three essential aspects of a healthy workplace: vigor, dedication, and absorption. Therefore, this policy brief recommends revising the questions used in the utilization survey so that they do not merely measure work outputs, but are also able to assess the level of healthy work engagement among Policy Analysts.

Keywords: utilization of policy analysts, policy analysts, public policy, Policy Quality Index, impact.

A. Pendahuluan

Reformasi birokrasi menempatkan jabatan fungsional sebagai salah satu pilar utama dalam memperkuat profesionalisme Aparatur Sipil Negara. Sejalan dengan hal tersebut, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2024 menyebutkan bahwa Jabatan Fungsional Analis Kebijakan merupakan jabatan yang memiliki tugas dan ruang lingkup kegiatan untuk melaksanakan analisis dan advokasi kebijakan. Melalui peran tersebut, Analis Kebijakan diharapkan dapat menjamin agar proses perumusan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan publik dilaksanakan secara berbasis bukti dan didukung oleh analisis yang sistematis.

Namun demikian, investasi negara dalam peningkatan kapasitas SDM analis kebijakan perlu didukung oleh pengaturan kelembagaan yang mampu memastikan peran tersebut benar-benar terintegrasi dalam praktik pengambilan keputusan. Tanpa mekanisme pemanfaatan yang terstruktur dan konsisten, peluang untuk meningkatkan mutu kebijakan publik berisiko tidak tercapai secara maksimal.

Kebutuhan terhadap Jabatan Fungsional sendiri, sebagaimana dijelaskan oleh Badan Kepegawaian Negara (2016), didasarkan pada tiga faktor utama, yaitu faktor internal, faktor eksternal, dan faktor ketenagakerjaan. Faktor internal meliputi rencana strategis dan operasional, pembiayaan SDM, desain organisasi dan pekerjaan, serta keterlibatan manajerial. Faktor eksternal mencakup dinamika ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi,

dan pasar tenaga kerja. Sementara itu, faktor ketenagakerjaan berkaitan dengan prediksi kebutuhan, jumlah, dan kualifikasi SDM. Dengan kompleksitas tersebut, ASN dituntut untuk bekerja lebih profesional, transparan, dan adaptif guna memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dalam konteks perubahan lingkungan strategis, Jabatan Fungsional seharusnya menjadi garda terdepan dalam menghadirkan birokrasi yang berbasis kompetensi dan keahlian. Namun demikian, dalam praktiknya JF masih menghadapi berbagai tantangan. Sebagaimana dijelaskan oleh Andhi Kurniawan dan Bonatun M. T. Vincent (2020), posisi JF kerap dibayangi stigma sebagai jabatan “kelas dua”, sementara jalur struktural masih dipersepsikan lebih menjanjikan dalam hal karier. Selain itu, ketidakjelasan pembagian tugas (*job description*) serta sistem penghargaan yang belum memberikan nilai ungkit signifikan turut memperlemah daya tarik dan optimalisasi peran JF dalam birokrasi.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara desain normatif dan implementasi di lapangan. Untuk itu, *policy brief* ini disusun berdasarkan hasil survei terhadap 382 Pejabat Fungsional Analis Kebijakan sebagai landasan untuk memetakan berbagai tantangan serta merumuskan strategi yang tepat dalam memperkuat utilisasi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

Di dalam *Policy Failures and the Policy Process*, Allan McConnell menjelaskan bahwa kegagalan kebijakan sering kali terjadi bukan karena niat yang

buruk, melainkan akibat lemahnya desain kebijakan dan kurang kuatnya analisis pada tahap awal perumusan. Dalam konteks survei Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK), rendahnya tingkat *engagement* dapat menunjukkan bahwa desain survei belum sepenuhnya mempertimbangkan karakteristik, kebutuhan, maupun motivasi responden. Akibatnya, partisipasi menjadi rendah dan data yang diperoleh kurang optimal untuk mendukung proses pengambilan kebijakan secara akurat.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peran analis kebijakan dalam memastikan proses perumusan kebijakan berbasis data dan analisis yang memadai. Jika peran analis kebijakan tidak dimanfaatkan secara optimal, maka masalah dapat tidak terdefinisi dengan tepat, alternatif kebijakan tidak diuji secara komprehensif, serta dampak kebijakan tidak diproyeksikan secara memadai. Akibatnya, program menjadi kurang efektif, penggunaan anggaran tidak efisien, dan pada akhirnya dapat menurunkan kepercayaan publik.

B. Keterlibatan (*Work Engagement*) dan Pemanfaatan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan

Peran Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK) berdampak positif terhadap implementasi kebijakan yang efektif dalam mendukung kesejahteraan masyarakat, khususnya dalam penyediaan layanan dasar yang berkualitas dan merata seperti pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Salah satu kontribusi strategis JFAK adalah memastikan kebijakan di tingkat daerah selaras dengan kebijakan nasional guna mencegah tumpang tindih regulasi serta meminimalkan gesekan dalam implementasi.

Sebagaimana dijelaskan oleh Vice Admira Fimaherera, Iskhak Fatonie, dan Faisar Jihadi (2025), saat ini terdapat lebih dari 9.861 pemangku JFAK di Indonesia. Jumlah tersebut menunjukkan potensi sumber daya kebijakan yang besar dan

dapat dimobilisasi untuk meningkatkan kualitas kebijakan daerah. Namun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya dioptimalkan oleh pemerintah daerah karena masih terdapat berbagai tantangan, baik dari sisi kelembagaan, regulasi, maupun pemanfaatan peran JFAK dalam proses perumusan serta evaluasi kebijakan.

Dalam konteks tersebut, peningkatan keterlibatan (*work engagement*) menjadi faktor penting untuk mendorong optimalisasi utilisasi JFAK. Keterlibatan kerja tidak hanya berkaitan dengan keberadaan individu dalam struktur organisasi, tetapi juga mencerminkan tingkat energi, komitmen, dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan yang dijalankan. Analis kebijakan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung lebih proaktif dalam memberikan rekomendasi, serta lebih konsisten dalam menjaga kualitas analisis kebijakan.

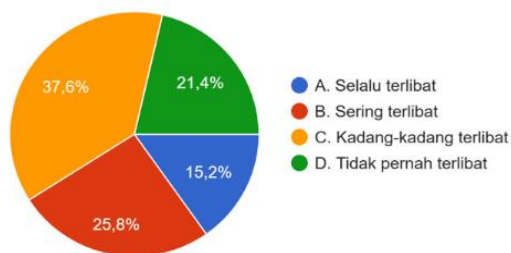
Menurut Christina Maslach, Wilmar Schaufeli, dan Michael Leiter (2002), *work engagement* dapat dilihat melalui tiga aspek utama, yaitu vigor (energi dan ketahanan dalam bekerja), dedication (antusiasme dan keterlibatan terhadap pekerjaan), serta absorption (konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan). Dalam konteks JFAK, rendahnya *engagement* menunjukkan bahwa keterlibatan analis kebijakan dalam proses survei maupun penguatan kebijakan belum optimal, yang terlihat dari rendahnya partisipasi, minimnya antusiasme dalam memberikan umpan balik, serta belum kuatnya keterlibatan dalam proses pengambilan kebijakan berbasis data.

Dengan demikian, peningkatan *work engagement* pada JFAK tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga berpotensi memperkuat utilisasi peran analis kebijakan dalam siklus kebijakan publik. Ketika analis kebijakan memiliki vigor, dedication, dan absorption yang tinggi, mereka akan lebih aktif berkontribusi dalam proses perumusan,

harmonisasi, serta evaluasi kebijakan, sehingga tujuan peningkatan kualitas layanan dasar di daerah dapat lebih cepat tercapai.

C. Keterlibatan Analis Kebijakan dalam Proses Analisis dan Advokasi Kebijakan dalam Survei Utilisasi Tahun 2025

Di dalam konteks Analis Kebijakan, engagement tidak hanya sekedar menyusun dokumentasi saran kebijakan, tetapi juga merasa memiliki dampak terhadap kualitas kebijakan. Pada Gambar 1, melalui survei Utilisasi Analis Kebijakan di tahun 2025, diperoleh hasil bahwa sejumlah 59% Analis Kebijakan belum dilibatkan secara maksimal di dalam proses analisis atau advokasi kebijakan di instansi.



Gambar 1. Keterlibatan Analis Kebijakan
Sumber: Hasil Survei AK LAN, 2025

Data ini menunjukkan bahwa mayoritas Analis Kebijakan belum dilibatkan secara maksimal dalam proses analisis maupun advokasi kebijakan di instansinya.

Keterlibatan yang hanya bersifat “kadang-kadang” mengindikasikan bahwa peran mereka belum terintegrasi secara sistematis dalam siklus kebijakan (*policy cycle*), mulai dari perumusan, analisis, hingga advokasi.

Tingginya persentase responden yang tidak pernah atau hanya kadang-kadang terlibat juga mengindikasikan adanya potensi *underutilization* Jabatan Fungsional Analis Kebijakan, di mana kapasitas dan kompetensi yang dimiliki belum

dimanfaatkan secara optimal dalam proses pengambilan keputusan kebijakan.

Meskipun demikian belum dapat diketahui apakah hasil ini karena Analis Kebijakan itu sendiri yang tidak berminat atau justru kurangnya dukungan dari pimpinan atau organisasi, sehingga diperlukan pertanyaan yang lebih mampu mengulik lebih dalam faktor penyebabnya.

D. Keterbatasan Desain Survei dalam Mengukur Kualitas Keterlibatan Analis Kebijakan

Hasil Survei Utilisasi Analis Kebijakan Tahun 2025 menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara kinerja dan keterlibatan Analis Kebijakan dalam praktik kebijakan. Temuan ini menegaskan bahwa kapasitas kebijakan tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan analis, melainkan oleh sejauh mana peran tersebut benar-benar dimanfaatkan dalam proses perumusan dan pengambilan kebijakan. Namun demikian, hasil survei juga mengindikasikan adanya keterbatasan pada desain instrumen yang digunakan, yang hingga saat ini masih berfokus pada aspek keberadaan kegiatan dan frekuensi pelibatan, atau bahkan gairah (*passion*) seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai Analis Kebijakan.

Sebagian besar instrumen survei masih menitikberatkan pada pertanyaan mengenai apakah Analis Kebijakan dilibatkan, alih-alih menggali bagaimana dan sejauh mana keterlibatan tersebut berlangsung secara bermakna. Akibatnya, hasil survei lebih banyak menggambarkan tingkat utilisasi secara deskriptif, namun belum cukup kuat untuk menjelaskan akar permasalahan rendahnya pemanfaatan peran Analis Kebijakan di instansi pemerintah.

Sebagaimana diketahui, sejak 2020-2021 banyak sekali Analis Kebijakan yang berasal dari mereka yang terkena kebijakan penyetaraan, yang mengalihkan atau menyesuaikan jabatan struktural (terutama

jabatan administrasi seperti eselon III dan IV) menjadi jabatan fungsional (JF). Ironisnya, kebijakan penyetaraan yang tidak diikuti dengan penataan tugas dan mekanisme pelibatan dapat memunculkan fenomena *underutilization* jabatan fungsional, di mana struktur berubah, tetapi proses dan budaya kerja belum sepenuhnya menyesuaikan, sehingga banyak JF, di dalam hal ini Analisis Kebijakan yang belum dimanfaatkan secara optimal.

Di sisi lain, upaya untuk memperluas cakupan pengukuran keterlibatan juga dihadapkan pada keterbatasan metodologis. Dalam pengukuran suatu konstruk tertentu, responden seharusnya tidak dibebani secara berlebihan oleh instrumen survei yang terlalu panjang. Kuesioner yang kompleks dan memakan waktu berpotensi meningkatkan risiko *attrition*, yaitu penurunan partisipasi atau ketidakelesaian responden dalam mengisi survei, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas data yang dihasilkan.

Seperti pada pertanyaan apakah Analisis Kebijakan pernah mengikuti AKuI Awards sesungguhnya tidak menggambarkan apakah Analisis Kebijakan itu berkontribusi atau tidak. Hal ini karena peserta ajang tersebut memang terbatas jumlahnya dari tiap instansi dan yang diukur hanya peserta yang telah mengirimkan rekam jejak karya-karyanya, berupa portofolio.

Oleh karena itu, diperlukan desain instrumen survei yang lebih selektif dan tepat sasaran, yang mampu menangkap kualitas keterlibatan Analisis Kebijakan secara lebih mendalam tanpa menambah beban responden secara berlebihan. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan data yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga lebih kuat secara analitis dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya pemanfaatan peran Analisis Kebijakan.

E. Rekomendasi Kebijakan

Adapun rekomendasi yang perlu segera diwujudkan terhadap instrumen survei utilisasi Analisis Kebijakan sebagai berikut:

1. Pengurangan Pertanyaan yang tidak Fundamental dan Relevan.

Saat ini instrumen Utilisasi Analisis Kebijakan terdiri atas 19 pertanyaan yang ditujukan bagi atasan langsung Analisis Kebijakan dan 30 pertanyaan yang ditujukan bagi pemangku JF Analisis Kebijakan. Untuk itu perlu dilakukan penyaringan ulang terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada sehingga pertanyaan yang tidak berkaitan langsung dengan aspek semangat kerja, produktivitas, dan dedikasi kerja dapat dieliminasi dari instrumen survei.

2. Penambahan Pertanyaan terkait Berbasis Pendekatan *Work Engagement*.

Redesain Survei Utilisasi Analisis Kebijakan perlu mengadopsi pendekatan *work engagement* dengan mengukur keterlibatan kerja melalui tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang relevan untuk menilai kualitas keterlibatan Analisis Kebijakan dalam siklus kebijakan.

Selama ini, survei utilisasi lebih banyak berfokus pada frekuensi hasil karya AK, namun belum melihat kualitas pelibatan AK di dalam proses penyusunan kebijakan. Dengan menggabungkan elemen *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang dapat mengukur aspek semangat kerja, antusiasme, produktivitas serta keterlibatan yang penuh di dalam proses analisis kebijakan, maka utilisasi terhadap AK tidak semata mengukur kuantitas keterlibatan namun juga kualitas keterlibatan tersebut, sehingga tercipta utilisasi AK yang lebih humanis.

Aspek-aspek tersebut diharapkan dapat memperkuat aspek pengukuran dalam survei Utilisasi Analisis Kebijakan, terutama

di sisi Analis Kebijakan itu sendiri. Sehingga nantinya diharapkan dapat diperoleh jawaban terhadap pertanyaan penting yang selama ini perlu dijawab yaitu apakah Analis Kebijakan memiliki gairah (*passion*) di dalam bekerja sebagai pemangku Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal dan Artikel

- Badan Kepegawaian Negara. (2016). *Model Perencanaan PNS (Kasus di JFT)*. Jakarta: BKN.
- Kurniawan, A., & Simandjorang, B. M. T. V. (2020). *Utilisasi jabatan fungsional dalam implementasi Making Indonesia 4.0*. Jurnal Kelitbangan, 3(3), 57–70.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Vice, A. F., Fatonie, I., & Jihadi, F. (2025). *Optimalisasi peran jabatan fungsional analis kebijakan di daerah untuk akselerasi layanan dasar yang inklusif*. SKALA. <https://skala.or.id/publikasi/optimalisasi-peran-jabatan-fungsional-analis-kebijakan-di-daerah-untuk-akselerasi-layanan-dasar-yang-inklusif/>

Peraturan Perundang-Undangan

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2024 Tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN.