

BAB IV

GAMBARAN UMUM PENELITIAN

4.1. Pemerintah Kota Banjarmasin

Kota Banjarmasin dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 yang menetapkan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 mengenai Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan, Keputusan Walikota Banjarmasin Nomor 93 Tahun 2000 tentang Penataan Daerah Kota Banjarmasin dan Pembentukan Kecamatan Banjarmasin Tengah diperkuat dengan Peraturan Daerah Kota Banjarmasin Nomor 2 Tahun 2001 tentang Penataan Daerah. Kota Banjarmasin terdiri dari lima kecamatan, yaitu Banjarmasin Selatan, Banjarmasin Timur, Banjarmasin Barat, Banjarmasin Tengah, dan Banjarmasin Utara. Kecamatan dengan luas terbesar adalah Banjarmasin Selatan, yang memiliki luas 3.833,39 Ha (38,93%), diikuti oleh Kecamatan Banjarmasin Utara seluas 2.350,73 Ha (23,87%). Sementara itu, Kecamatan terkecil dengan luas di bawah 1.000 Ha adalah Banjarmasin Tengah, yang memiliki luas 676,47 Ha (6,87%). Dari total lima kecamatan di Kota Banjarmasin, terdapat 52 kelurahan. Kecamatan yang memiliki jumlah kelurahan terbanyak adalah Banjarmasin Selatan dan Banjarmasin Tengah, masing-masing dengan 12 kelurahan.

Pertumbuhan jumlah penduduk dan kepadatan penduduk yang relatif padat menjadikan Kota Banjarmasin menduduki peringkat pertama jumlah penduduk terpadat di 11 (sebelas) kabupaten/kota di provinsi Kalimantan Selatan. Memiliki luas wilayah 98,46 Km² dan jumlah kepadatan penduduk mencapai 6.864, 78 penduduk/Km². Jumlah penduduk di tahun 2024 sebanyak 675.159 jiwa yang tersebar di 5 (lima) kecamatan (BPS Kota Banjarmasin, 2024). Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa 1 (satu) orang ASN harus memberikan pelayanan kepada kurang lebih sekitar 657 orang penduduk Kota Banjarmasin,

suatu beban yang dirasa masih sangat berat. Memiliki karakteristik sebagai kota perdagangan dan jasa menjadikannya sebagai alur persinggahan antar kota dan provinsi, sekaligus juga sebagai kota pemerintahan. Hal ini menjadikan Kota Banjarmasin kota yang *complicated* dengan berbagai dinamika sosial budayanya.

Visi jangka menengah daerah yang diusung oleh Kepala Daerah terpilih yang tertuang dalam RPJMD 2025-2029 Kota Banjarmasin adalah **Terwujudnya Kota Banjarmasin Maju dan Sejahtera**. Berdasarkan visi tersebut, ditetapkan Misi Pembangunan Kota Banjarmasin sebagai berikut: 1) Menciptakan generasi penerus yang sehat, cerdas dan berkarakter; 2) Peningkatan tata Kelola pelayanan publik yang cepat dan praktis, dan berbasis digital; 3) Penguatan ekosistem ekonomi; yang berdaya saing dan berkeadilan 4) Pembangunan infrastruktur yang berkualitas, tata kelola sungai, dan lingkungan yang berkelanjutan. Pembangunan Kota Banjarmasin dalam periode 2025-2029 akan berfokus pada pembangunan berbasis sungai yang menjadi ciri khas Kota Banjarmasin.

Berikut adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) yang ada di lingkup Pemerintah Kota Banjarmasin, sebagaimana yang diatur dalam Perwali Banjarmasin Nomor 65 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Perwali Banjarmasin Nomor 103 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Banjarmasin dan Perwali Nomor 105 Tahun 2021 tentang Pembentukan, Organisasi, dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) di Lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin, sebagaimana yang termuat di dalam Tabel 4.1. dan Tabel 4.2. di bawah ini:

Tabel 4. 1. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Banjarmasin

NO	SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA BANJARMASIN
1	Sekretariat Daerah
2	Sekretariat DPRD
3	Inspektorat
4	Dinas Pendidikan
5	Dinas Kesehatan
6	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
7	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman
8	Satuan Polisi Pamong Praja
9	Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan
10	Dinas Sosial
11	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
12	Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan
13	Dinas Lingkungan Hidup
14	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
15	Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat
16	Dinas Perhubungan
17	Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik
18	Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja
19	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
20	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
21	Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata
22	Dinas Perdagangan dan Perindustrian
23	Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah
24	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan
25	Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan
26	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik

NO	SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA BANJARMASIN
27	Badan Penanggulangan Bencana Daerah
28	Kecamatan Banjarmasin Timur
29	Kecamatan Banjarmasin Barat
30	Kecamatan Banjarmasin Utara
31	Kecamatan Banjarmasin Selatan
32	Kecamatan Banjarmasin Tengah

Sumber: Pemko Banjarmasin, 2024

Tabel 4. 2. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pemerintah Kota Banjarmasin

No	UPTD	Dinas/ Badan
1	Instalasi Farmasi	Dinas Kesehatan
2	Laboratorium Kesehatan	
3	Swakelola Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR)
4	Swakelola Pemeliharaan Sungai dan Drainase	
5	Pelayanan Rumah Susun dan Sewa	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman
6	Tempat Pendaratan Ikan	Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (KPPPP)
7	Rumah Potong Hewan	
8	Poliklinik Hewan dan Kebun Binatang Mini	
9	Balai Benih Ikan	
10	Balai Benih Hortikultura	
11	Laboratorium Lingkungan	Dinas Lingkungan Hidup
12	Tempat Pengelolaan Akhir Sampah Basirih	
13	Unit Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kecamatan Banjarmasin Tengah	

No	UPTD	Dinas/ Badan
14	Unit Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kecamatan Banjarmasin Timur	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil)
15	Unit Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kecamatan Banjarmasin Selatan	
16	Unit Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kecamatan Banjarmasin Barat	
17	Unit Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kecamatan Banjarmasin Utara	
18	Terminal	Dinas Perhubungan
19	Pengujian Kendaraan Bermotor	
20	Parkir	
21	Pelabuhan dan Penyeberangan	
22	Pemeliharaan Penerangan Jalan Umum dan Penerangan Jalan Lingkungan	
23	Balai Latihan Kerja	Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja
24	Pasar Sektor I	Dinas Perdagangan dan Perindustrian
25	Pasar Sektor II	
26	Pasar Sektor III	
27	Kawasan Wisata	Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata
28	Unit Pelayanan Pajak Daerah Kecamatan Banjarmasin Tengah	Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD)
29	Unit Pelayanan Pajak Daerah Kecamatan Banjarmasin Timur	

No	UPTD	Dinas/ Badan
30	Unit Pelayanan Pajak Daerah Kecamatan Banjarmasin Selatan	
31	Unit Pelayanan Pajak Daerah Kecamatan Banjarmasin Barat	
32	Unit Pelayanan Pajak Daerah Kecamatan Banjarmasin Utara	
33	Perlindungan Perempuan dan Anak	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A)

Sumber: Pemko Banjarmasin, 2024

4.1.1. Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan (BKD Diklat) Pemerintah

Kota Banjarmasin

Berdasarkan Perwali Nomor 50 Tahun 2022 tentang Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas BKD Diklat Kota Banjarmasin dijelaskan bahwa tugas BKD Diklat adalah melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Uraian tugas secara spesifik dari BKD Diklat adalah sebagai berikut:

- Merumuskan kebijakan teknis manajemen ASN sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan Walikota;
- Merumuskan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian ASN;
- Merumuskan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengadaan, mutasi dan promosi ASN;
- Merumuskan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan penilaian dan evaluasi kinerja aparatur;

- e. Merumuskan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan kesejahteraan dan tunjangan ASN;
- f. Merumuskan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengembangan SDM;
- g. Merumuskan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan sertifikasi, kelembagaan, pengembangan kompetensi teknis, manajerial dan fungsional;
- h. Melaksanakan pembinaan, pengawasan dan pengendalian UPTD;
- i. Melaksanakan pengelolaan dan pengendalian kesektarian; dan
- j. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan bidang tugas dan wewenangnya.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, maka BKD Diklat menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis manajemen ASN sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan Walikota;
- b. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian ASN;
- c. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan mutasi dan promosi ASN;
- d. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan penilaian dan evaluasi kinerja aparatur;
- e. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan kesejahteraan dan tunjangan ASN;

- f. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN;
- g. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pengembangan SDM;
- h. Perumusan kebijakan operasional, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan pengawasan pelaksanaan sertifikasi, kelembagaan, pengembangan kompetensi teknis, manajerial dan fungsional;
- i. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian UPTD; dan
- j. Pengelolaan dan pengendalian kesekretariatan

Susunan organisasi BKD Diklat terdiri atas (dapat dilihat pada Gambar 4.1):

- a. Sekretariat;
- b. Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian;
- c. Bidang Mutasi, Promosi, Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur;
- d. Bidang Pengembangan Kompetensi ASN dan SDM;
- e. UPTD;
- f. Jabatan Fungsional.



Gambar 4. 1. Susunan Organisasi BKD Diklat Pemko Banjarmasin

Sumber: Pemko Banjarmasin, 2025

4.1.2. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Banjarmasin

Berdasarkan Perwali Nomor 91 Tahun 2024 tentang Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin dijelaskan bahwa Bagian Organisasi termasuk dalam unsur organisasi Asisten Bidang Administrasi Umum. Bagian Organisasi mempunyai tugas mengkoordinasikan, membina, mengatur dan mengendalikan penataan kelembagaan dan

pelaksanaan analisis jabatan, pengaturan pelayanan publik dan ketatalaksanaan serta pengukuran kinerja dan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Uraian tugas dari Bagian Organisasi sebagai berikut:

- a. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan di bidang kelembagaan, analisis jabatan, pelayanan publik, ketatalaksanaan, kinerja dan reformasi birokrasi;
- b. Menyusun program, mengkoordinasikan, mengatur dan mengendalikan penataan kelembagaan;
- c. Menyusun program, mengkoordinasikan, mengatur dan mengendalikan pelaksanaan analisis dan penyusunan formasi jabatan;
- d. Menyusun program, mengkoordinasikan, mengatur dan mengendalikan penyelenggaraan pelayanan publik;
- e. Menyusun program, mengkoordinasikan, mengatur dan mengendalikan pengaturan sistem, prosedur dan tata kerja pemerintahan daerah;
- f. Menyusun program, mengkoordinasikan, mengatur dan mengendalikan perencanaan, pengukuran dan evaluasi kinerja pemerintah daerah;
- g. Menyusun program, mengkoordinasikan, mengatur dan mengendalikan pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah daerah;
- h. Melaksanakan tugas lain sesuai bidang tugas dan wewenangnya.

Untuk melaksanakan tugasnya, Bagian Organisasi mempunyai fungsi yang terdiri dari:

- a. Penyusunan program, koordinasi, pembinaan, pengaturan, pengendalian dan evaluasi penataan kelembagaan daerah;

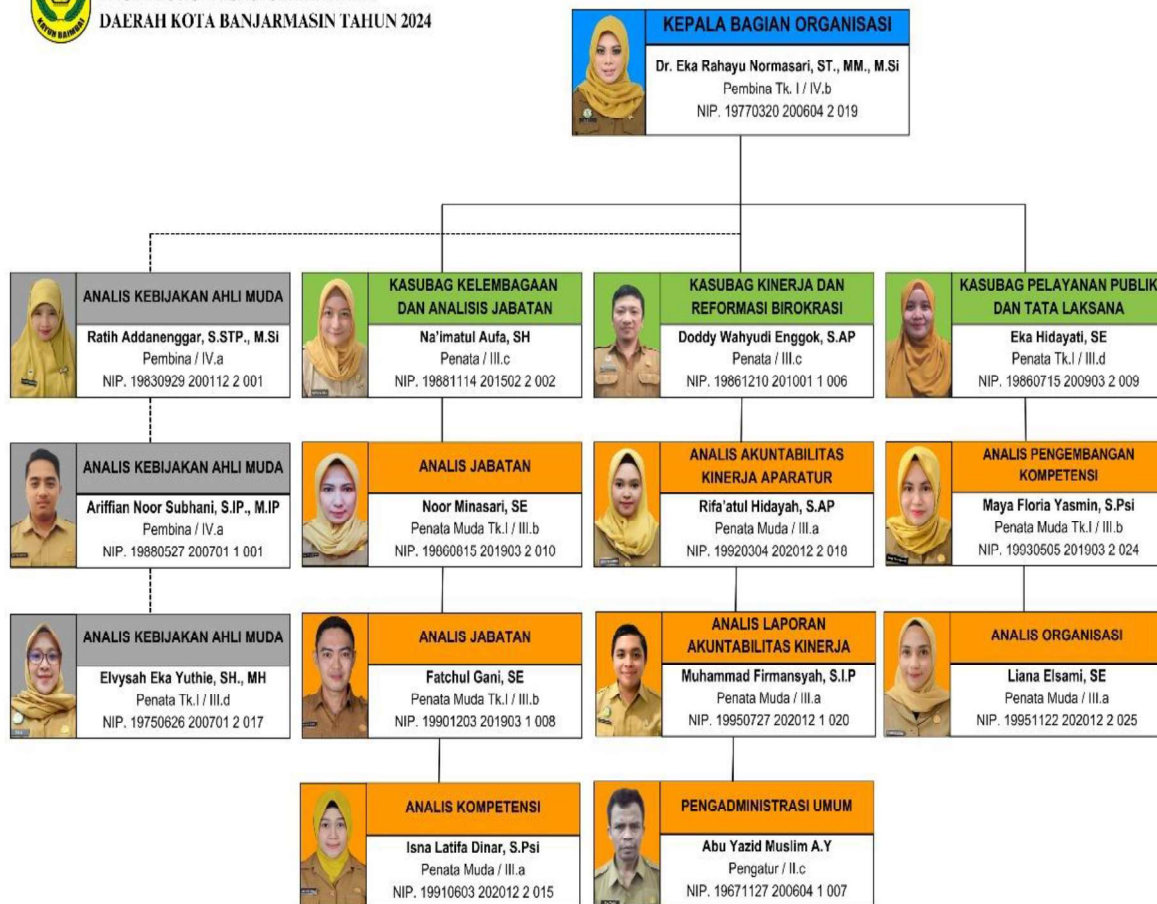
- b. Penyusunan program, koordinasi, pembinaan, pengaturan, pengendalian dan evaluasi analisis jabatan dan analisis formasi jabatan;
- c. Penyusunan program, koordinasi, pembinaan, pengaturan, pengendalian dan evaluasi kualitas pelayanan publik dan tata laksana;
- d. Penyusunan program, koordinasi, pembinaan, pengaturan, pengendalian dan evaluasi perumusan sistem, prosedur dan tata laksana pemerintahan daerah;
- e. Penyusunan program, koordinasi, pembinaan, pengaturan, pengendalian dan evaluasi peningkatan kinerja dan reformasi birokrasi;
- f. Penyusunan program, koordinasi, pembinaan, pengaturan, pengendalian dan evaluasi penyusunan laporan kinerja pemerintah daerah;
- g. Penyusunan program, koordinasi, pembinaan, pengaturan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah daerah.

Bagian organisasi terdiri atas (dapat dilihat pada Gambar 4.2):

- a. Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan
- b. Sub Bagian Pelayanan Publik dan Tata Laksana; dan
- c. Sub Bagian Kinerja dan Reformasi Birokrasi.



STRUKTUR ORGANISASI
BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT
DAERAH KOTA BANJARMASIN TAHUN 2024



Gambar 4. 2. Struktur Organisasi Bagian Organisasi Pemko Banjarmasin
Sumber: Pemko Banjarmasin, 2025

4.2. Kebijakan Penyetaraan Jabatan

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, yang selanjutnya disebut penyetaraan jabatan, merupakan proses pengangkatan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian atau *inpassing* ke dalam jabatan yang setara. Kebijakan ini dilaksanakan dengan tujuan menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional, sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mendukung

kinerja pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Kebijakan ini diatur dalam PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen PNS, serta Permen PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Selama masa Orde Baru hingga setelah reformasi 1998, struktur aparatur sipil di Indonesia lebih memprioritaskan jabatan struktural sebagai jalur utama dalam karier birokrasi. Perhatian terhadap pengembangan jabatan fungsional mulai meningkat setelah reformasi birokrasi diusulkan sebagai bagian dari agenda reformasi politik dan pengelolaan pemerintahan. Dalam konteks jabatan analis kebijakan, kebutuhan akan profesi ini semakin mendesak seiring dengan meningkatnya kompleksitas isu kebijakan publik dan tuntutan masyarakat akan kebijakan yang responsif, inklusif, dan partisipatif. Pada awalnya, peran analis kebijakan dijalankan secara informal oleh pegawai administratif khususnya di level pimpinan dan lembaga riset, tanpa adanya kerangka jabatan resmi yang diakui dalam sistem kepegawaian nasional.

Karenanya JFAK lahir di tahun 2013 diatur dalam PermenPANRB Nomor 45 Tahun 2013 tentang JFAK dan angka kreditnya untuk mengatasi problematik kebijakan di Indonesia, dimana terdapat banyak kebijakan yang tidak sinkron, tumpang tindih (*overlapping*) sehingga hadirnya JFAK dapat memberikan pengaruh positif terhadap kualitas kebijakan yang akan dilahirkan. Kebijakan yang tidak hanya didasari oleh intusi, opini bahkan unsur kepentingan politis dan sektoral para pengampu kebijakan, namun didukung oleh hasil kajian dan analisa yang mendalam serta didukung oleh bukti-bukti dukung yang memadai atau kebijakan berbasis bukti (*evidence based policy making*).

4.2.1. Ruang Lingkup, Mekanisme, Kriteria dan Persyaratan Penyetaraan Jabatan

Jabatan yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan adalah jabatan yang terdampak **(dihapus)** dalam penyederhanaan birokrasi. Pejabat yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan adalah pejabat administrasi yang saat penyederhanaan birokrasi duduk dalam jabatan yang terdampak **(dihapus)** dalam penyederhanaan birokrasi dimaksud (Kemenpan RB, 2020). Jenis jabatan yang dapat disetarakan ke dalam jabatan fungsional adalah:

- a. Jabatan Administrator
- b. Jabatan Pengawas
- c. Jabatan Pelaksana (Eselon V)

Mekanisme penyetaraan tidak berlaku untuk PNS yang sedang menduduki jabatan fungsional. Pejabat fungsional dapat menduduki jabatan fungsional lainnya melalui mekanisme perpindahan, promosi, atau apabila ditetapkan jabatan fungsional baru sebagaimana diatur dalam Permen PANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Jabatan Fungsional jo Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.

Penyetaraan jabatan dilakukan dengan kriteria:

- a. Tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
- b. Tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional, dan
- c. Jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan.

Penyetaraan jabatan dilakukan dengan persyaratan sebagai berikut:

- a. PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan pejabat yang berwenang;

- b. Berijazah paling rendah S-1(Strata- Satu) / D-4 (Diploma-Empat) / S-2 (Strata-Dua) atau yang sederajat;
- c. Jabatan Administrasi memiliki kesesuaian dengan jabatan fungsional yang akan diduduki;
- d. Memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional, dan;
- e. Masa menduduki jabatan paling kurang 1 (satu) tahun sebelum Batas Usia Pensiun (BUP) jabatan administrasi sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

4.2.2. Implementasi Penyetaraan Jabatan

Implementasi penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dilakukan sebagai berikut:

- a. Administrator disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang Ahli Madya;
- b. Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional Ahli Muda;
- c. Pelaksana (Eselon V) disetrakan dengan Jabatan Fungsional Jenjang Ahli Pertama.

Penyetaraan jabatan dilaksanakan melalui 4 (empat) tahapan, yaitu (1) usulan; (2) telaahan; (3) validasi (koordinasi dengan instansi pengusul); (4) Penerbitan Surat Rekomendasi; (5) Pengangkatan dan Pelantikan.

Penyetaraan jabatan dapat dilakukan sebelum penataan organisasi sebagai upaya memberikan jaminan kepastian karir bagi Pejabat Administrasi yang terdampak kebijakan penyederhanaan birokrasi.

4.2.3. Tujuan dan Makna Kebijakan Penyetaraan Jabatan

Kebijakan penyetaraan jabatan ke JFAK memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

- a. Memberikan penghargaan terhadap kompetensi dan kontribusi analisis dalam proses pembuatan kebijakan publik;
- b. Menyamakan kesempatan karir antara Jabatan Fungsional dan Jabatan Struktural;
- c. Memperkuat kapasitas pemerintah dalam merancang kebijakan yang berbasis pada riset dan analisis;
- d. Membangun budaya kebijakan yang berorientasi pada riset dan bukti empiris (*evidence-based policy*);
- e. Meningkatkan mutu kebijakan publik melalui pendekatan ilmiah dan partisipatif.

4.2.4. Tugas dan Fungsi Koordinasi

Pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan dapat diberikan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya. Pemberian tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan adalah sejak pejabat fungsional duduk dalam jabatan fungsional yang merupakan tugas tambahan.

Pada masa transisi penyetaraan jabatan, tugas dan fungsi koordinasi diberikan kepada pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan. Pemberian tugas dan fungsi koordinasi ini dilakukan dalam bentuk tugas tambahan sebagai Koordinator atau Sub Koordinator. Tugas dan fungsi koordinasi untuk jabatan fungsional yang merupakan hasil penyetaraan jabatan tidak bersifat permanen dan ditentukan berdasarkan kebutuhan pelaksanaan tugas di masing-masing unit kerja instansi pemerintah. Pejabat fungsional yang telah disetarakan dapat saja tidak diberikan tugas dan fungsi koordinasi jika dalam pelaksanaan tugasnya tidak diperlukan pelaksanaan fungsi tersebut.

4.2.5. Jabatan Fungsional dan Pejabat Fungsional

4.2.5.1. Sejarah dan Pengertian Jabatan Fungsional, Kedudukan, Tugas dan Klasifikasi Jabatan

Fungsional

Dalam sejarahnya, jabatan fungsional pertama kali diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1999 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dalam peraturan ini dijelaskan bahwa Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil adalah kedudukan yang mencerminkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi, yang pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Selain itu, peraturan ini juga mengatur jenjang jabatan dan tata cara penilaian prestasi kerja PNS yang menduduki Jabatan Fungsional. Tujuan penerbitan peraturan ini adalah untuk meningkatkan mutu profesionalisme PNS melalui pembinaan karier yang berorientasi pada prestasi kerja, sehingga PNS dapat berfungsi sebagai aparatur negara yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Di sisi lain, Pejabat Fungsional dijelaskan sebagai individu yang bertanggung jawab atas hasil pelaksanaan tugas dan memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas secara mandiri.

Aturan mengenai jabatan fungsional terus beradaptasi dengan perubahan zaman dan kebutuhan masyarakat, sehingga pengertian Jabatan Fungsional dan Pejabat Fungsional diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Dalam peraturan ini, Jabatan Fungsional, yang selanjutnya disingkat JF, didefinisikan sebagai sekelompok jabatan yang berkaitan dengan fungsi dan tugas pelayanan fungsional, yang didasarkan pada **keahlian** dan **keterampilan** tertentu. JF keahlian ditetapkan berdasarkan dominasi karakteristik pekerjaan pada **ranah kognitif**, yaitu pengetahuan dan

perilaku sesuai dengan jenjang pendidikan. JF keterampilan ditetapkan berdasarkan dominasi karakteristik pekerjaan pada **ranah psikomotor**, yaitu keterampilan dan perilaku sesuai dengan jenjang pendidikan.

Sementara itu, pengertian Pejabat Fungsional adalah pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional di instansi pemerintah. Pada Pasal 2, dijelaskan bahwa Pejabat Fungsional berada di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, atau Pejabat Pengawas yang memiliki kaitan dengan pelaksanaan tugas Jabatan Fungsional tersebut.

JF berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada JPT, Administrator, Pengawas dan JF lain yang memimpin unit organisasi. Tugas JF memperhatikan ruang lingkup kegiatan dan dapat juga diberikan tugas lainnya untuk memenuhi **Ekspektasi pada Instansi Pemerintah guna pencapaian target organisasi**. Sementara itu klasifikasi JF disusun berdasarkan kesamaan karakteristik, mekanisme dan pola kerja dalam unit organisasi.

4.2.5.2. Rumpun dan Profil Jabatan Fungsional

Rumpun jabatan fungsional pertama kali diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 88 Tahun 1999 mengenai Rumpun Jabatan Fungsional PNS. Dalam Pasal 1 ayat 2 dijelaskan bahwa rumpun jabatan fungsional merupakan kumpulan jabatan fungsional yang berbasis keahlian dan/atau keterampilan, yang memiliki fungsi dan tugas yang saling berkaitan dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintahan. Pengelompokan jabatan fungsional dilakukan dengan mempertimbangkan perpaduan antara jabatan dan bidang ilmu

pengetahuan yang dijadikan dasar untuk melaksanakan tugas dan fungsi jabatan dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan.

Jenis rumpun jabatan fungsional disusun dengan memadukan pendekatan antara jabatan dan bidang ilmu pengetahuan yang dijadikan dasar untuk melaksanakan tugas dan fungsi jabatan dalam konteks pelaksanaan tugas umum pemerintahan. Untuk mendukung pengembangan jabatan fungsional, disusunlah Profil Jabatan Fungsional 2020 sebagai salah satu program Direktorat Jabatan ASN Badan Kepegawaian Negara, yang mencakup 222 jabatan. Jumlah tersebut diambil berdasarkan data terkini pada pertengahan tahun 2020, yang dijadikan acuan dalam pembinaan jabatan fungsional ASN di Indonesia (ASN, 2020).

Kategori dan jenjang Jabatan Fungsional yang diatur dalam Peraturan Menteri PANRB terdiri dari:

1. Jabatan Fungsional Keahlian. Terdiri dari empat jenjang, yaitu:

- a. Ahli Utama. Jenjang Jabatan Fungsional Ahli Utama melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi professional tingkat tertinggi.
- b. Ahli Madya. Jenjang Jabatan Fungsional Ahli Madya melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi professional tingkat tinggi.
- c. Ahli Muda. Jenjang Jabatan Fungsional Ahli Muda melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi professional tingkat lanjutan.
- d. Ahli Pertama. Jenjang Jabatan Fungsional Ahli Pertama melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat dasar.

1. Jabatan Fungsional Keterampilan. Terdiri dari empat jenjang, yaitu:

- a. Penyelia. Jenjang Jabatan Fungsional Penyelia melaksanakan tugas dan fungsi koordinasi dalam Jabatan Fungsional keterampilan.

- b. Mahir. Jenjang Jabatan Fungsional Mahir melaksanakan tugas dan fungsi utama dalam Jabatan Fungsional keterampilan.
- c. Terampil. Jenjang Jabatan Fungsional Terampil melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat lanjutan dalam Jabatan Fungsional keterampilan.
- d. Pemula. Jenjang Jabatan Fungsional Pemula melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat dasar dalam Jabatan Fungsional keterampilan

4.2.5.3. Standar Kompetensi dan Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional

Kompetensi JF adalah kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap yang harus dimiliki oleh seorang ASN JF untuk menjalankan tugas dan fungsi jabatan fungsionalnya secara efektif dan efisien. Setiap jenjang Jabatan Fungsional memiliki standar kompetensi yang terdiri dari: **a) kompetensi teknis; b) kompetensi manajerial; c) kompetensi sosio-kultural;** dengan penyusunan standar kompetensi yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia, 2023).

Terkait dengan pengembangan kompetensi, Pejabat Fungsional diwajibkan untuk mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan sesuai dengan minat dan kebutuhan pelaksanaan tugas Jabatan Fungsional yang diemban, melalui sistem pembelajaran terintegrasi. Instansi Pembina bertanggung jawab untuk menyusun konten pembelajaran, strategi, dan program pengembangan kompetensi guna mendukung percepatan pengembangan kompetensi Pejabat Fungsional. Selain itu, pembinaan lainnya juga dikoordinasikan dengan organisasi profesi yang menaungi jabatan fungsional tersebut, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia, 2023).

Adapun dasar hukum pembinaan JF adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, PP Nomor 11 tahun 2017 jo PP Nomor 17 tahun 2020 tentang Manajemen PNS, Permen PANRB Nomor 1 Tahun 2023 tentang JF dan Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2023 tentang Angka Kredit, Kenaikan Pangkat dan Jenjang JF.

4.3. Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK)

Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK) adalah jabatan yang mempunyai tugas dan ruang lingkup kegiatan untuk melakukan kegiatan meliputi **analisis dan advokasi kebijakan** (Kementerian Hukum Republik Indonesia, 2024). JFAK termasuk dalam klasifikasi/rumpun manajemen, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, atau Pejabat Pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional.

Jenjang JFAK terdiri atas: a. Analis Kebijakan Ahli Pertama; b. Analis Kebijakan Ahli Muda; c. Analis Kebijakan Ahli Madya; dan d. Analis Kebijakan Ahli Utama. Dengan perkembangan masalah publik kini yang semakin kompleks dan masif, maka profesi Analis Kebijakan idealnya berhadir sebagai agen untuk membantu pembuat kebijakan dalam menghasilkan kebijakan yang inovatif, *agile* dan berbasis bukti dukung sehingga tidak lagi ditemukan kebijakan yang tumpang tindih ataupun menimbulkan reaksi negatif publik. Analis Kebijakan dituntut memiliki kepakaran yang sesuai dengan bidang pekerjaan, minat serta terus mengembangkan kompetensi manajemen diri dan tim agar dapat berkolaborasi dengan jabatan administrasi maupun dengan jabatan fungsional lainnya yang terkait dengannya.

Tugas JF Analis Kebijakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) Permen PANRB Nomor 18 Tahun 2024 tentang JF di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN dilaksanakan berdasarkan ruang lingkup kegiatan yang meliputi agenda setting, formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan, yaitu:

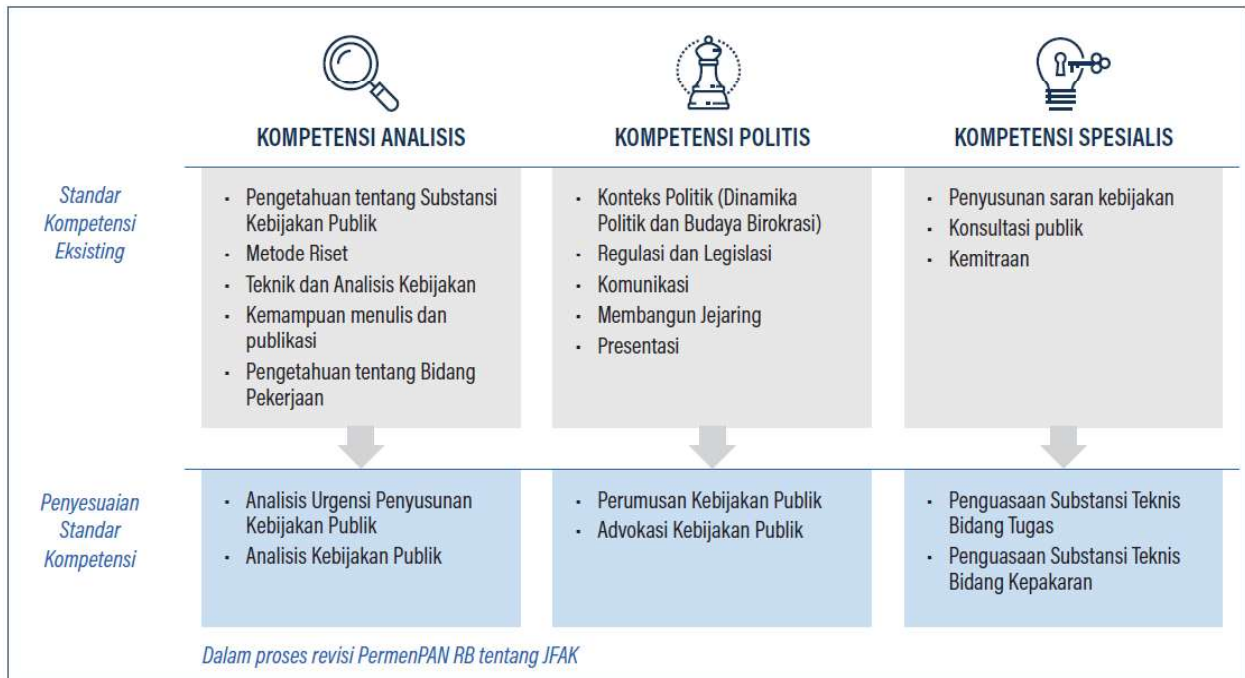
- a. Analis Kebijakan Ahli Pertama melaksanakan kegiatan analisis dan advokasi kebijakan pada seluruh tahapan kebijakan dengan kompleksitas rendah;
- b. Analis Kebijakan Ahli Muda melaksanakan kegiatan analisis dan advokasi kebijakan pada seluruh tahapan kebijakan dengan kompleksitas sedang;
- c. Analis Kebijakan Ahli Madya melaksanakan kegiatan analisis dan advokasi kebijakan pada seluruh tahapan kebijakan dengan kompleksitas tinggi; dan
- d. Analis Kebijakan Ahli Utama melaksanakan kegiatan analisis dan advokasi kebijakan pada seluruh tahapan kebijakan dengan kompleksitas sangat tinggi.

Karenanya tugas dan peran JF Analis Kebijakan meliputi seluruh tahapan / siklus kebijakan, yaitu:

1. *Agenda setting*. JF Analis Kebijakan melakukan analisis dan advokasi, antara lain: a). mengidentifikasi permasalahan publik dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi penyebab dan dampak dari permasalahan publik; b). menciptakan *public awarness* atas permasalahan publik; c). membawa permasalahan publik ke dalam agenda kebijakan pemerintah.
2. Formulasi kebijakan. JF Analis Kebijakan melakukan analisis kebijakan, antara lain: a). membuat alternatif kebijakan; b). Menyusun rekomendasi kebijakan; c). membantu desain implementasi kebijakan.

3. Implementasi kebijakan. JF Analis Kebijakan menilai kebijakan dengan menganalisis implementasi kebijakan.
4. Evaluasi kebijakan. JF Analis Kebijakan menilai kebijakan dengan menganalisa dampak kebijakan (*policy outcome*) atau efektivitas kebijakan.

Terdapat tiga jenis pekerjaan yang terkait dengan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK), yaitu Rencana Kerja Unit (RKU) yang melaksanakan program kerja tahunan unit kerja. Tugas tambahan yang bersifat *ad-hoc* mencakup pertimbangan bahan kajian dan analisis kebijakan, analisis atau kajian terhadap isu-isu strategis, serta penyusunan bahan pidato dan penulisan naskah akademik yang melibatkan lintas unit. Selain itu, Jabatan Fungsional Analis Kebijakan juga memiliki Pekerjaan Mandiri, yang berbasis inisiatif JFAK, yaitu pertimbangan bahan kajian dan analisis kebijakan serta analisis atau kajian mengenai isu-isu strategis. Jabatan Fungsional Analis Kebijakan juga memiliki standar kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri PANRB tentang standar kompetensi jabatan fungsional, dan kompetensi khusus JFAK yang meliputi kompetensi analisis, kompetensi politis dan kompetensi spesialis sebagaimana yang digambarkan dalam Gambar 4.3. dan Gambar 4.4. di bawah ini:



Gambar 4. 3. Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK)
Sumber: (Kristiana et al., 2021)



Gambar 4. 4. Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) Berdasarkan PerkaLAN No. 31 Tahun 2014

Sumber: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/276599/perka-lan-no-31-tahun-2014>

4.3.1. Instansi Pembina Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK)

Berdasarkan PP Nomor 17 Tahun 2020 yang mengubah PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, instansi pembina Jabatan Fungsional (JF) mencakup kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, sekretariat lembaga negara, dan sekretariat lembaga non-struktural yang memiliki serta melaksanakan tugas dan fungsi pembinaan sesuai dengan bidang tugas jabatan fungsional. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), dan tidak memerlukan rekomendasi dari instansi Pembina. Instansi Pembina Jabatan Fungsional bertanggung jawab untuk melakukan pembinaan terhadap pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan, guna mendukung pengembangan dan peningkatan kompetensi.

Instansi Pembina atau Instansi Pemerintah dapat mengusulkan pembentukan jabatan fungsional baru sesuai dengan ketentuan tata cara pengusulan dan penetapan jabatan fungsional yang diatur dalam Permen PANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional, serta Permen PANRB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, apabila jabatan fungsional yang telah ada tidak mampu mengakomodasi tugas dan fungsi jabatan administrasi atau kedudukannya bersifat tertutup dan tertentu. Instansi Pemerintah yang berwenang untuk mengusulkan jabatan fungsional mencakup Kementerian, Lembaga Pemerintah non-Kementerian, Sekretariat Lembaga Negara, dan Sekretariat Lembaga Non-Struktural yang memiliki dan melaksanakan tugas serta fungsi pembinaan sesuai dengan bidang tugas jabatan fungsional. Instansi pemerintah dalam hal ini instansi daerah dapat mengusulkan jabatan fungsional melalui Kementerian, Lembaga Pemerintah Non-Lembaga Negara dan Kesekretariatan Lembaga Kementerian,

Kesekretariatan Lembaga Non-Struktural yang memiliki dan melaksanakan tugas dan fungsi pembinaan sesuai bidang tugas terkait.

Instansi Pembina Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK) adalah Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan JFAK serta Jabatan Fungsional Analis Hukum (JFAH). Sejak tahun 2013, LAN telah diberikan tanggung jawab sebagai instansi pembina untuk JFAK. LAN berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri yang mengurus pemerintahan di bidang aparatur negara. Tugas LAN mencakup penyelenggaraan pemerintahan dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis, serta melakukan pembinaan, penyelenggaraan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis dalam pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Pendanaan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsi LAN bersumber dari APBN, sesuai dengan yang diatur dalam Perpres Nomor 93 Tahun 2024 tentang LAN dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 mengenai Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024. Peran LAN sebagai instansi Pembina JFAK:

1. Melaksanakan Seleksi Uji Kompetensi (Ukom); Sebagaimana yang diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2021 tentang PNBPN dan Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2024 tentang Akreditasi Penyelenggara Ukom JFAK
2. Penyusunan Renstra; LAN menyusun Renstra yang digunakan sebagai acuan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan, program dan kegiatan JFAK, seperti Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024, mengatur berbagai aspek terkait JFAK.

3. Pembinaan SDM Analis Kebijakan; LAN menyelenggarakan berbagai kegiatan untuk meningkatkan kapasitas SDM Analis Kebijakan, termasuk sosialisasi penyusunan SKP JFAK.
4. Penilaian AK; LAN mengatur tata cara penilaian Angka Kredit Analis Kebijakan melalui pedoman tata kerja Tim Penilai JFAK.
5. Pengembangan Kompetensi JFAK; LAN juga memberikan dukungan untuk pengembangan kompetensi JFAK melalui berbagai pelatihan dan seminar.
6. Membuat Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah (KTI) bagi JFAK

LAN RI juga berperan dalam mendorong pembentukan Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia (AAKI), Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) untuk analis kebijakan, serta Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) bagi analis kebijakan, dengan tujuan meningkatkan profesionalisme para analis kebijakan. Untuk menilai kesiapan instansi pemerintah dalam memanfaatkan analis kebijakan, LAN mengembangkan Indeks Utilisasi Analis Kebijakan (IUAK), yang membantu instansi dalam mempersiapkan kondisi yang memadai sebelum dan saat memiliki pejabat fungsional analis kebijakan. Peran penting analis kebijakan terletak pada upaya mendorong sistem kebijakan publik yang lebih baik. Oleh karena itu, LAN juga mengembangkan Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) sebagai alat untuk mengukur kualitas sistem yang dilalui oleh setiap kebijakan, mulai dari tahap formulasi, implementasi, hingga evaluasi. Landasan hukum yang mendasari kewenangan ini adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan peraturan terkait yang diterbitkan oleh LAN, termasuk yang diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara dan pedoman tata kerja Tim Penilai JFAK. Dengan peran dan ketentuan

yang jelas, LAN RI dapat terus menjalankan tugasnya sebagai Instansi Pembina JFAK untuk meningkatkan kualitas kebijakan di Indonesia.

4.3.2. Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan dan JFAK di Pemerintah Kota

Banjarmasin

Sebagai jabatan yang relatif baru di Indonesia, awalnya Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) hanya terdapat di lingkungan Kementerian/Lembaga (K/L) negara di pemerintah pusat, karena berhubungan dengan penyusunan kebijakan di instansi pusat. JFAK mulai hadir di daerah setelah diterbitkannya kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan di era kepemimpinan Presiden Jokowi, yang bertujuan untuk menyederhanakan struktur birokrasi serta meningkatkan profesionalisme ASN. Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) yang awalnya tidak dikenal di lingkup pemerintahan daerah semenjak kebijakan penyetaraan jabatan dijalankan, dimana Eselon III yang memiliki fungsi sebagai Pejabat Administrasi dan Eselon IV yang memiliki fungsi Pejabat Pengawas dihapuskan dalam peraturan penyederhanaan birokrasi menjadi JF “sapu jagat” yang menampung seluruh Eselon IV yang tidak / belum memiliki nomenklatur / penamaan jabatannya dan petunjuk teknis yang memadai untuk menampung mereka di Pemko Banjarmasin. Ketika penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan dilaksanakan, SK yang dikeluarkan bersifat individual-final yang artinya berlaku untuk orang tertentu, dan berlaku untuk saat itu, sehingga jabatan tersebut tidak bisa dialihkan.

Oleh karena itu, dalam konteks Pemerintah Kota Banjarmasin, Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) dianggap masih belum sepenuhnya matang. Pada saat itu, di tingkat pemerintah pusat, JFAK merupakan salah satu alternatif untuk penamaan jabatan yang belum terpenuhi atau belum ada penamaannya, sehingga disebut sebagai analisis. Para

analisis ini diberikan kesempatan untuk beralih ke Jabatan Fungsional lain yang lebih sesuai dengan tugas dan fungsi di bidang atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) mereka. Penamaan jabatan ini akan disesuaikan secara spesifik. Saat ini, beberapa kementerian telah menetapkan nomenklatur Jabatan Fungsional yang baru, seperti JF Penata Kelola Penanaman Modal di Kementerian Investasi/BKPM, JF Adyatama Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif di Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, JF Pengembang Konten Digital di Kementerian Komunikasi dan Informatika, serta Jabatan Fungsional baru lainnya. Namun, pengaturan ini merupakan tanggung jawab pemerintah pusat, sementara daerah masih menunggu perkembangan lebih lanjut (<https://www.youtube.com/watch?v=YZ-cLyZ0lW4>).

Di awal penerapannya, kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan menimbulkan kebingungan dan tantangan di kalangan ASN, baik di tingkat pusat maupun daerah. Transformasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional tidak selalu diikuti oleh kesiapan sistem pengembangan SDM, dukungan organisasi, serta mekanisme pembinaan profesional yang memadai. Akibatnya, dalam praktik, banyak pejabat fungsional yang belum sepenuhnya mampu menjalankan peran strategisnya secara optimal, seperti ketidaksiapan menghadapi perubahan budaya kerja dari jabatan struktural yang pasif dan hirarkis ke jabatan fungsional yang lebih dinamis, serta alokasi anggaran untuk peningkatan kompetensi, pembinaan dan pengembangan SDM. Meski demikian, kebijakan penyetaraan jabatan mendorong perubahan yang signifikan dalam cara ASN menjalankan tugasnya, di mana kompetensi individu menjadi faktor yang lebih dominan diukur dan dihargai daripada struktur organisasi yang sebelumnya lebih hirarkis namun dipandang prestisius. Pengisian Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) mensyaratkan tingkat pendidikan, pelatihan, sertifikasi

keahlian, dan Uji Kompetensi oleh instansi pembina untuk pengisian jabatan dan kenaikan jenjang jabatannya.

Pemerintah Kota Banjarmasin sebagai salah satu pemerintah daerah yang menjalankan kebijakan penyetaraan jabatan diambil sebagai lokasi penelitian pada awal penerapan kebijakan menghadapi permasalahan yang sama dan merata dengan pemerintah daerah lainnya di Indonesia. Temuan awal dalam penelitian ini para Pejabat Fungsional ditempatkan pada unit organisasi yang sama seperti dimana mereka berada sebelumnya, termasuk para Pejabat Fungsional Analis Kebijakan. Sebagai contoh, Ibu Ratih Addanenggar, sebelum penyetaraan jabatan menjabat sebagai Kasubbag Kelembagaan dan Analisis Jabatan dengan kategori Eselon IV di Bagian Organisasi Setda Pemko Banjarmasin. Sesudah kebijakan penyetaraan beliau menjabat sebagai Pejabat Fungsional Analis Kebijakan di unit organisasi yang sama, dengan jabatan baru sebagai Analis Kebijakan jenjang Ahli Muda. Contoh ini mewakili 32 Pejabat Fungsional Analis Kebijakan lainnya di Pemko Banjarmasin.

Para Pejabat Fungsional Analis Kebijakan hasil penyetaraan ini secara kompatibiliti dan pengalaman senyatanya belum memenuhi kompetensi yang memadai untuk menduduki posisi sebagai Analis Kebijakan. Dengan kebijakan penyetaraan jabatan, para Eselon IV ini dipersamakan, dan diangkat untuk langsung menduduki jabatan fungsional Analis Kebijakan dengan jenjang jabatan Ahli Muda. Jenjang jabatan Ahli Muda tentu merupakan pembebanan tersendiri bagi yang bersangkutan mengingat perbedaan kompetensi teknis yang mendasar antara pejabat Eselon IV dengan Pejabat Fungsional Analis Kebijakan jenjang Ahli Muda. Ketidaksesuaian antara kompetensi teknis yang diperlukan dan pengalaman yang dimiliki menyebabkan kegamangan bagi para Pejabat Fungsional Analis Kebijakan maupun unit

organisasi dalam mewujudkan kinerja organisasi maupun kinerja individunya selaku pejabat fungsional. Kondisi demikian menghambat pencapaian kinerja organisasi dan pengembangan kompetensi jabatan fungsional, sehingga pada gilirannya berdampak pada karier para pejabat fungsional. Mengingat bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak dan kewajiban setiap ASN, khususnya JFAK sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Hingga saat ini ada total 2.796 Jabatan Fungsional yang tersebar di seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin dari sebanyak 4.436 ASN, atau sekitar 63% dari jumlah ASN yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin. Sementara ada 33 Jabatan Fungsional Analis Kebijakan atau sekitar 1,3% yang tersebar di 9 SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin untuk melayani seluruh kebutuhan masyarakat Kota Banjarmasin (BKD Diklat Pemko Banjarmasin, 2024).

Kepala Bagian Organisasi dan Analis Kebijakan Ahli Muda/Sub-Kordinator Kelembagaan dan Analis Jabatan Bagian Organisasi Pemerintah Kota Banjarmasin mengungkapkan bahwa ada tiga masalah yang dihadapi Bagian Organisasi Sekretaris Daerah Pemerintah Kota Banjarmasin di dalam pelaksanaan kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan, khususnya di masa awal penerapan kebijakan, diantaranya: Pertama kesulitan dalam mengidentifikasi jabatan fungsional yang ingin dialihkan ke Jabatan Fungsional (JF) karena keterbatasan nomenklatur Jabatan Fungsional yang bisa dipakai di daerah yang berkesesuaian dengan tugas fungsi sebelumnya. Sebagai contoh, di Dinas Pemuda Olahraga ada nama jabatan Jabatan Fungsional yang bisa dipakai daerah yaitu Pelatih Olahraga, namun tidak bisa semuanya bisa dinamai Pelatih Olahraga, karena tidak

semua pegawai punya keahlian dan kompetensi melatih olahraga di lapangan, sementara butir kegiatannya di dalam Peraturan Menteri PANRB mengharuskan kegiatan di lapangan. Hal yang sama juga berlaku pada dinas-dinas dan instansi lainnya, sehingga pada akhirnya diambil kebijakan bersama dan diputuskan untuk menamai dan menempatkannya pada jabatan Analis Kebijakan, walaupun sangat jauh dengan tugas fungsi sebelumnya. Jabatan Fungsional Analis Kebijakan seolah merupakan jabatan “Sapu Jagat” yang bisa dipakai oleh semua SKPD untuk menyelamatkan posisi para ASN pasca kebijakan penyetaraan jabatan, sementara untuk jabatan-jabatan yang dibutuhkan daerah justru sangat terbatas, baik nomenklturnya maupun ketersediaan SDM yang memenuhi syarat kompetensi jabatan. Ujung dari permasalahan ini adalah membanjirnya Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK) dengan minim bekal kompetensi yang dimilikinya. Kedua, ada beberapa Jabatan Fungsional yang baru terbit, namun Perpres menyangkut tunjangan yang melekat digaji per jenjangnya belum ada. Kebijakan yang diambil untuk mengatasinya adalah dengan mengambil nama Jabatan Fungsional yang sudah ada Perpres tunjangan yang melekat di gajinya, walaupun tidak berkesesuaian dengan pekerjaan sebelumnya, karena jika memakai Jabatan Fungsional yang belum ada Perpresnya maka penghasilan *takehome pay* pegawai akan terhambat. Ketiga, para Pejabat Fungsional yang duduk di Jabatan Fungsional harus mengejar ketertinggalan mereka pada persyaratan-persyaratan administrasi yang telah ditentukan, baik dari bidang pendidikan formal, diklat-diklat untuk jabatan tertentu, dan sertifikasi keahlian yang dipersyaratkan yang harus dipenuhi paling lama 4 tahun setelah dilantik. Ini semua menjadi pekerjaan rumah bagi BKD Diklat untuk menyiapkan anggarannya dan regulasi tata kerjanya. Keempat, hal yang mungkin juga dirasa sulit adalah membangun budaya kerja yang terukur dalam sebuah angka kredit, hal yang tidak, atau

belum pernah dilakoni oleh sebagian besar pegawai di Pemerintah Kota Banjarmasin, dikhawatirkan bagi yang tidak bisa bertahan, maka bisa jadi akan tersingkir karena seleksi alam (wawancara tanggal 20 Januari 2022).

Selang waktu 18 bulan sejak kebijakan dijalankan, jabatan-jabatan struktural “dimunculkan kembali” berdampingan dengan jabatan-jabatan fungsional yang telah ada. Hal ini khususnya dilakukan di unit organisasi Sekretariat Daerah dan BPKPAD (Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah) Pemerintah Kota Banjarmasin dalam rangka mengejar optimalisasi PAD. Memunculkan kembali maksudnya adalah jabatan-jabatan struktural dimunculkan kembali, dengan jabatan fungsional yang telah ada, dengan komposisi 3-3 di masing-masing bagian. Hal ini dilakukan atas dasar penguatan kelembagaan, dimana masing-masing akan bertugas sesuai dengan fungsinya, baik yang struktural maupun yang fungsional, dengan uraian tugas masing-masing (wawancara 20 September 2023).

Selama ini jabatan fungsional belum sepenuhnya dipandang sebagai sebuah jabatan professional yang memerlukan perhatian khusus dalam pengembangannya. Jabatan fungsional Analis Kebijakan hanya dilihat sebagai sebuah kebijakan regulatif, belum terhubung dengan aspek-aspek utama pendorong profesionalisme kerja dan organisasi yang saling berkaitan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengembangan jabatan fungsional di sektor publik sering kali masih berorientasi pada aspek administratif dan formalistik, seperti pemenuhan angka kredit dan kepangkatan, dibandingkan dengan penguatan kompetensi substantif. Peneliti juga menemukan bahwa Pemko Banjarmasin memiliki bibit-bibit agen perubahan potensial dari para pemangku Jabatan Fungsional Analis Kebijakan, namun mereka belum berfungsi dan difungsikan sebagai pelaku aktif agen

perubahan dalam pengembangan organisasi dan pengembangan profesionalisme di dalam unit organisasinya.

Kota Banjarmasin dan kabupaten/kota di Kalimantan Selatan sepakat bahwa Eselon III belum dihapuskan, karena dianggap belum siap, meskipun PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Birokrasi pada Instansi Pemerintah telah mengamanatkan hal tersebut. Permasalahan yang muncul saat ini adalah keinginan pegawai untuk mendapatkan kejelasan mengenai jenjang karir, sementara JFAK dinilai kurang jelas dalam aspek ini jika dibandingkan dengan Jabatan Fungsional lainnya, seperti Auditor, Perencana, Peneliti, Prakom, dan Pengawas, yang lebih diminati. Dalam JFAK, terdapat kebingungan di kalangan pegawai. Beberapa pegawai yang seharusnya sudah bisa naik pangkat mengalami penundaan, dan banyak yang terjebak pada pangkat III/c atau IV/a, sementara pegawai di jabatan lain, terutama jabatan administrasi, sudah dapat memperoleh promosi jabatan.

Secara umum, hasil penelitian di lapangan juga menemukan adanya **resistensi** atau **penolakan** terhadap **penerapan kebijakan penyetaraan jabatan** di lingkungan Pemko Banjarmasin. Sebagaimana wawancara kepada Bapak Firdaus, Pejabat Fungsional Analis Kebijakan dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), yang peneliti rangkum dalam petikan wawancara berikut:

“Untuk pimpinan, memang ada yang setuju dengan JF ini, ada juga yang tidak setuju. Pimpinan di sini memang kurang menghendaki adanya JF. Jadi sikapnya 50-50. Namun karena ini aturan dari Pusat, terpaksa dilaksanakan. Provinsi juga kurang suka dengan JF ini. **Masih ada resistensi terhadap kebijakan ini** (Analis Kebijakan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu - DPMPTSP, Maret 2025).

Petikan wawancara di atas menggambarkan adanya ketidaksepakatan di kalangan pimpinan terkait kebijakan penyetaraan jabatan. Sebagian pimpinan setuju dengan adanya JF,

namun sebagian lainnya tidak setuju karena mereka merasa kebijakan ini tidak sesuai dengan kebutuhan atau kondisi di tingkat daerah. Sikap pimpinan yang "50-50" mencerminkan adanya ketidakpastian dan kurangnya dukungan penuh terhadap kebijakan tersebut. Selain itu, resistensi juga datang dari pihak provinsi, yang menunjukkan bahwa kebijakan ini tidak sepenuhnya diterima atau dipahami dengan baik di semua tingkatan pemerintahan. Meskipun demikian, karena kebijakan ini berasal dari pusat, pihak daerah merasa terpaksa untuk melaksanakannya.

Dalam kesempatan yang lain, terkait **resistensi** atau **penolakan kebijakan penyetaraan jabatan**, dalam kesempatan DKT Uji Coba Model, Bapak Jefrie Fransyah, SH, MH selaku Plt. Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin menyatakan:

“Saya sebetulnya salah satu orang yang **agak resisten terhadap kebijakan ini**. Hanya saja kami mencoba membuka diri atas kebijakan pusat ini. Kebingungan ini tidak hanya dirasakan oleh para Analis Kebijakan, melainkan juga oleh para JF lainnya. Sebagai contoh, banyak JFT yang merasa terpaksa, merasa tidak seharusnya disini, tidak seharusnya disana, sehingga mereka tidak menjiwai pekerjaan dan jabatan barunya. Anggapan bahwa ‘JFAK rasa struktural’ itu memang terjadi. Pejabat struktural yang disetarakan menjadi JFT pada prakteknya tidak dapat meninggalkan tugas yang melekat pada saat di jabatan struktural, sehingga seakan-akan hanya berganti baju namun secara fungsi masih sama. Seringkali tuntutan unit kerja malah mengharuskan JFT mengesampingkan tugas pokok yang melekat di jabatan fungsionalnya. Ini yang biasa terjadi di beberapa SKPD. Yang kami rasakan, ketika org tersebut masih bekerja dengan mindset untuk tujuan unit organisasi, maka masih jalan fungsi struktural dan fungsionalnya. Namun jika ia bekerja untuk tugas pribadinya (fungsionalnya saja), maka dikhawatirkan tujuan unit kerja akan terabaikan” (Plt. Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin, Oktober, 2025)

Wawancara di atas mengungkapkan adanya resistensi terhadap kebijakan penyetaraan jabatan fungsional (JFAK) yang diterapkan di pemerintah daerah. Meskipun sebagian besar pihak berusaha membuka diri terhadap kebijakan pusat ini, kebingungan dan ketidakpastian masih dirasakan oleh banyak pihak, khususnya Analis Kebijakan dan Jabatan Fungsional (JF)

lainnya. Banyak Pejabat Fungsional Tertentu (JFT) yang merasa terpaksa dan tidak menjiwai jabatan baru mereka karena kesulitan untuk melepaskan tugas-tugas struktural yang masih melekat pada mereka. Anggapan bahwa "JFAK rasa struktural" mencerminkan kenyataan bahwa, meskipun sudah beralih ke jabatan fungsional, fungsi mereka masih terikat pada peran struktural sebelumnya. Hal ini semakin diperburuk oleh tuntutan unit kerja yang sering kali mengharuskan JFT untuk mengesampingkan tugas pokok mereka sebagai pejabat fungsional.

Senada, Bapak Totok Agus Daryanto selaku Kepala BPD Diklat menyatakan pendapatnya terkait **resistensi atas kebijakan penyetaraan jabatan** dalam kegiatan DKT Uji Coba Model Pengembangan JFAK di Kota Banjarmasin sebagai berikut:

“Kami sudah dari awal merasa bahawa kebijakan penyetaraan jabatan ini sebenarnya ***mission impossible***, **kebijakan yang dipaksakan**, karenanya banyak hal yang **terasa berat untuk dilaksanakan**. Mereka bukan Pejabat Fungsional murni yang dari awal memiliki DNA JF seperti Guru dan Nakes. Mereka berasal dari latar belakang pendidikan yang beragam, bekerja di bidang yang sulit menyesuaikan dengan Tusi JFAK, tentu akan sangat kesulitan. Sehingga, kalo mau ideal, memang sulit. Meski demikian, kami berusaha melaksanakan dan mengawal kebijakan ini dengan sebaik-baiknya” (Kepala BKD Diklat, Oktober 2025).

Bapak Totok menyatakan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan ini dianggap sulit untuk dilaksanakan, karena dianggap sebagai kebijakan yang dipaksakan. Para pelaksana bukanlah Pejabat Fungsional murni dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai dengan Tusi JFAK, melainkan berasal dari berbagai latar belakang yang sulit menyesuaikan dengan tugasnya. Meskipun demikian, upaya maksimal tetap dilakukan untuk melaksanakan dan mengawal kebijakan ini sebaik mungkin.

Berdasarkan wawancara dan DKT yang telah dilakukan, untuk Pemko Banjarmasin, kebijakan penyetaraan jabatan belum sepenuhnya diterima, baik oleh pimpinan maupun ASN

yang bersangkutan. Meskipun ditetapkan pemerintah pusat, masa awal implementasinya kurang didukung dengan keinginan yang kuat (setengah hati) di Pemko Banjarmasin. Bapak Jefrie menyatakan bahwa hilangnya jabatan struktural Eselon IV menjadi jabatan fungsional (JFT) menuntut manajemen kerja yang baik, namun fakta menunjukkan bahwa pemahaman maupun kompetensi pejabat struktural selaku pimpinan unit organisasi juga belum memadai. Di sisi lain, pejabat fungsional masih terjebak dalam pola pikir struktural dan tidak memiliki *sense of belonging* atas jabatan barunya, sehingga menciptakan resistensi terhadap kebijakan penyetaraan jabatan. Namun di sisi lain, dari kaca mata pimpinan, juga ada ketakutan yang terselubung, yaitu ketika para JF ini terlalu berfokus pada tugas fungsional individunya, maka tujuan unit kerja berisiko terabaikan. Mengatasi masalah ini, diperlukan penyesuaian mindset dan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan unit kerja berbasis kerja fungsional, sehingga tercapai keseimbangan dan keselarasan antara keduanya.

Sehingga dari fakta yang peneliti temukan di lapangan terkait resistensi, peneliti membagi resistensi tersebut ke dalam 2 (dua) bagian, yaitu resistensi yang disebabkan oleh faktor internal dan resistensi yang disebabkan oleh faktor eksternal.

Resistensi yang disebabkan oleh **faktor internal**, diantaranya:

- a. Tantangan adaptasi: Transisi dari Jabatan Administrasi (JA) ke Jabatan Fungsional (JF) seringkali menghadirkan tantangan adaptasi, terutama pemahaman atas posisi strategis JFAK di dalam organisasi, kesempatan dalam pengembangan karir serta kompetensi yang lebih luas dan menantang. Tantangan adaptasi ini dirasakan merata, tidak hanya dirasakan oleh para Pejabat Fungsional baru, melainkan dirasakan juga oleh unsur pimpinan, demikian pula dengan bagian-bagian lainnya, khususnya Bagian Organisasi dan BKD Diklat sebagai *leading sector* utama pengembangan JFAK.

- b. Implikasi karir: Perubahan jabatan berpotensi mempengaruhi lintasan karir, khususnya bagi ASN yang sebelumnya menduduki posisi jabatan yang dipandang prestisius di struktural.
- c. Kurangnya keterlibatan: Ketidakpuasan muncul akibat persepsi kurangnya pelibatan ASN dalam proses pengambilan keputusan terkait penyetaraan jabatan, serta penempatan sebagai Pejabat Fungsional Analis Kebijakan tanpa didahului dengan pendataan dan *assessment* yang komprehensif.
- d. Pergeseran budaya organisasi: Zona nyaman struktural yang hierarkis-pasif-prestisius cenderung menghambat inisiatif dan inovasi, memicu penolakan psikologis (*denial*) di kalangan ASN. Pimpinan mungkin khawatir akan berkurangnya dukungan, pengaruh, otonomi dan hak istimewanya, sementara staf cenderung merasa nyaman dengan rutinitas dan arahan yang jelas dari pimpinan.

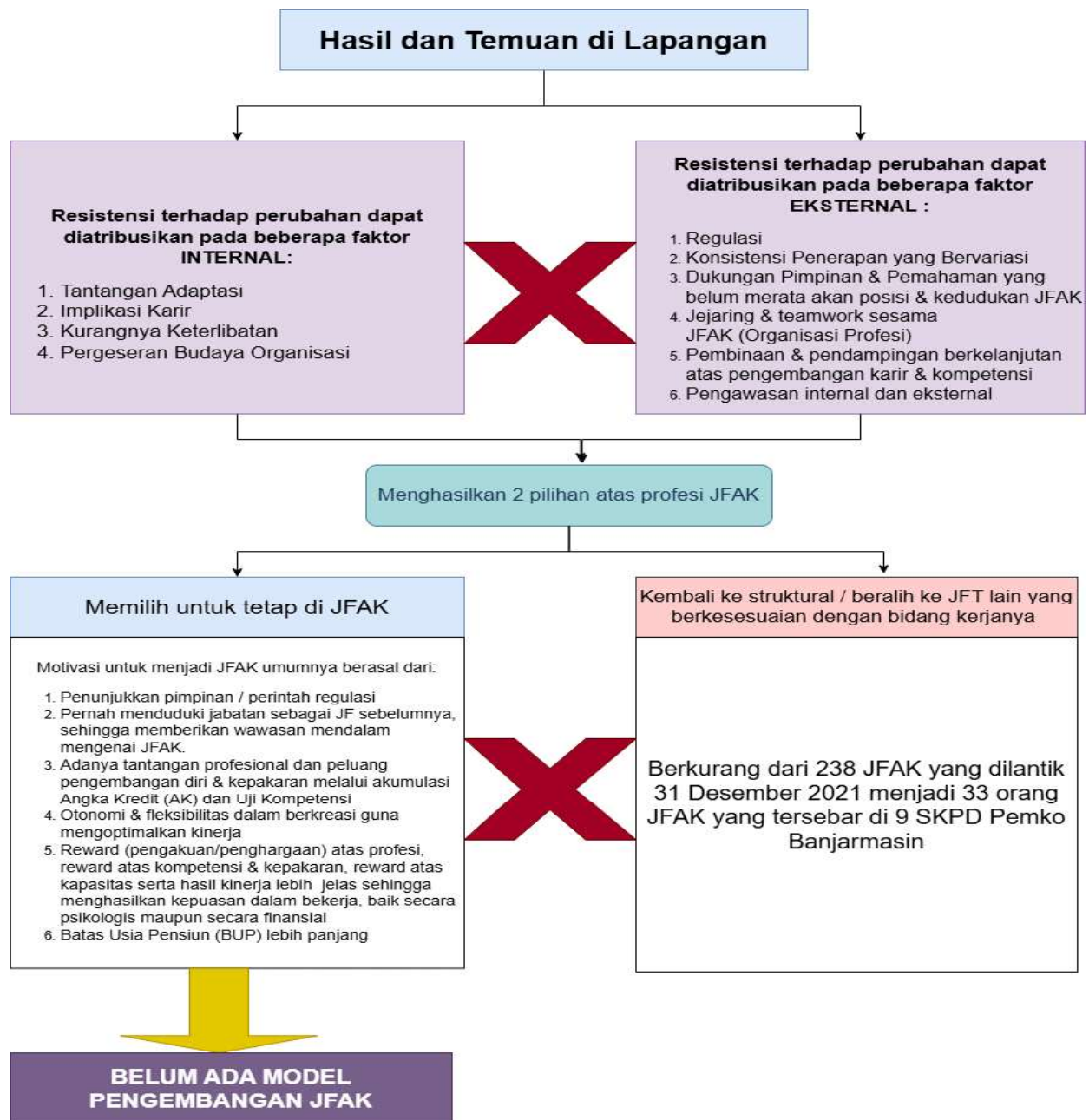
Sementara itu juga ada faktor eksternal yang mempengaruhi resistensi, diantaranya:

- a. Regulasi: Regulasi yang cenderung sentralistik, berubah-ubah serta lambat aturan turunannya menyebabkan ASN dan Pemda kebingungan dalam menterjemahkan aturan tersebut, sehingga lemah pula dalam implementasinya.
- b. Konsistensi penerapan yang bervariasi: Penerapan kebijakan penyetaraan yang tidak seragam antar instansi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan dapat menimbulkan kebingungan, kecemburuan dan ketidakpuasan, terutama di kalangan ASN Pemerintah Kota Banjarmasin.
- c. Dukungan pimpinan dan pemahaman yang belum merata akan posisi dan kedudukan JFAK: Sebagian besar pimpinan tidak memahami tentang JFAK dan posisi strategisnya

bagi organisasi, sehingga selama ini belum membuka ruang yang lebih luas untuk berkinerja sebagai seorang Pejabat Fungsional Analis Kebijakan.

- d. Jejaring dan *teamwork* sesama Pejabat Fungsional Analis Kebijakan (organisasi profesi):
Belum terbentuk jejaring dan *teamwork* yang solid diantara para Pejabat Fungsional Analis Kebijakan. Hal ini semakin menyulitkan mereka selama proses adaptasi dan dalam pemenuhan kinerja mereka sebagai seorang Pejabat Fungsional Analis Kebijakan.
- e. Pembinaan dan pendampingan berkelanjutan atas pengembangan karir dan kompetensi:
Para Pejabat Fungsional Analis Kebijakan tidak mendapatkan sosialisasi, pembinaan dan pendampingan secara optimal, khususnya di masa-masa awal penerapan kebijakan dilaksanakan. Hal ini menyebabkan de-motivasi kerja bahkan apatisme pegawai dalam mengejar karir fungsionalnya.
- f. Pengawasan internal dan eksternal: Sebagai sebuah kebijakan baru, maka unsur pengawasan dan evaluasi, baik internal (eksekutif) maupun eksternal (legislatif) masih relatif rendah.

Hasil dan temuan di lapangan terkait pilihan atas profesi JFAK di Pemko Banjarmasin dapat dilihat pada Gambar 4. 5 di bawah ini.



Gambar 4. 5. Hasil dan Temuan Umum Penelitian
Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Dengan berbagai dinamika yang ada di lapangan, dalam perjalanannya, pilihan akan profesi JFAK menjadi semakin berkurang. Hal ini disebabkan oleh munculnya lebih banyak Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) baru setelah kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan, yang membuka peluang bagi para Pejabat Fungsional untuk berpindah

ke JFT lainnya yang lebih berkesesuaian dengan tugas dan fungsi dimana ia ditempatkan / berdinaskan. Sikap pegawai pun bervariasi; ada yang memilih untuk bersabar dan tetap menjabat sebagai Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan, mengikuti semua proses dan tahapan yang ditetapkan dalam ketentuan JFAK, sementara yang lain memilih untuk promosi ke jabatan struktural berdasarkan kualitas dan prestasi masing-masing. Bahkan, ada pegawai yang mengambil risiko dengan menurunkan kelas jabatan mereka, kembali ke jabatan struktural di kelas 7 atau kelas 8, seperti menjadi Kepala Subbagian di Kelurahan, demi memperoleh kejelasan mengenai jenjang karir, atau memilih Jabatan Fungsional lain yang lebih sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sehingga per tanggal 1 Januari 2023, dilantik kembali para Pejabat Fungsional dengan nomenklatur JF baru yang berkesesuaian dengan TUsinya. Beberapa Pejabat Fungsional lainnya memilih ataupun dipromosikan kembali ke jabatan struktural. Hingga saat ini ada 33 orang Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan yang tersebar di 9 (sembilan) unit organisasi (SKPD) Pemerintah Kota Banjarmasin, sebagaimana yang digambarkan pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4. 3. Daftar Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan di Pemko Banjarmasin

No	Nama JFAK	Unit Organisasi (SKPD)	Bidang / Sub-Bidang
1	Ariffian Noor Subhani, SSTP, M.IP NIP. 19880527 200701 1 001 JFAK Ahli Muda,	Bagian Organisasi Setda Kota Banjarmasin	Subbag Kinerja & RB
2	Elvysah Eka Yuthie, SH, MH NIP. 197506262007012017 JFAK Ahli Muda	Bagian Organisasi Setda Pemkot Banjarmasin	Subbag Pelayanan Publik & Tata Laksana
3	Ratih Addanenggar, SSTP, M.Si NIP. 19830929 200112 2 001 JFAK Ahli Muda	Bagian Organisasi Setda Kota Banjarmasin	Subbag Kelembagaan & Analisis Jabatan
4	Yulianti, SE NIP. 19760407 200604 2 021	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu	Sub-Koor Pelayanan

No	Nama JFAK	Unit Organisasi (SKPD)	Bidang / Sub-Bidang
	JFAK Ahli Muda	Pintu (DPMPTSP) Pemko Banjarmasin	
5	Firdaus, S.Sos, MA NIP. 19790105 200701 1 009 JFAK Ahli Muda	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Pemko Banjarmasin	Sub-Koor Perencanaan, Promosi
6	Noor Hasanah, SE NIP. 19730608 200003 2 005 JFAK Ahli Muda	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dukcapil) Pemko Banjarmasin	Bidang Pelayanan Pendaftaran Penduduk
7	Heridha Risanti NIP. 19791031 201001 2 001 JFAK Ahli Muda	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dukcapil) Pemko Banjarmasin	Bidang Pemanfaatan Data & Inovasi Pelayanan
8	Asna Thohiroh, S.Kom NIP.19820921 200604 2 012 JFAK Ahli Muda	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dukcapil) Pemko Banjarmasin	Bidang Pemanfaatan Data & Inovasi Pelayanan
9	Rusida Liyantie, S.IP, M.Si NIP. 19880915 200701 2 001 JFAK Ahli Muda	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dukcapil) Pemko Banjarmasin	Bidang Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan
10	Noor Jannah, SST NIP. 19710517 199203 2 005 JFAK Ahli Muda	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Pemko Banjarmasin	Bidang Fasilitasi Kelembagaan Pemerintahan, Perwakilan dan Partai Politik
11	Yani Prasetya Hati, M.Pd NIP. 19730128 199903 2 007 JFAK Ahli Muda	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Pemko Banjarmasin	Bidang Organisasi Kemasyarakatan (Ormas)
12	Noor Baitie. Hamsan. S.Ag NIP. 19740619 199503 2 002 JFAK Ahli Muda	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Pemko Banjarmasin	Bidang Pendidikan Politik dan Peningkatan Demokrasi
13	Ekantyasrini, S.Sos, SE NIP. 19681011 199303 2 005 JFAK Ahli Muda	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Pemko Banjarmasin	Bidang Ketahanan Ekonomi, Sosial Budaya dan Agama
14	Rusianti, S.AP NIP.19691126 199303 2 004 JFAK Ahli Muda	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Pemko Banjarmasin	Bidang Ideologi
15	Irianuddin, SE NIP. 19740421 200604 1 012 JFAK Ahli Muda	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Pemko Banjarmasin	Bidang Penanganan Konflik
16	Arief Rakhman Hakim, ST NIP. 19690207 199303 1 008 JFAK Ahli Muda	Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Pemko Banjarmasin	Bidang Olahraga
17	Apriadi NIP. 19720410 199403 1 008	Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga	Bidang Kepemudaan

No	Nama JFAK	Unit Organisasi (SKPD)	Bidang / Sub-Bidang
	JFAK Ahli Muda	dan Pariwisata Pemko Banjarmasin	
18	Edy Riswan NIP. 19680716 199312 1 003 JFAK Ahli Muda	Dinas Kebudayaan, Kepemudaaan, Olahraga dan Pariwisata Pemko Banjarmasin	Bidang Olahraga
19	Firmansyah NIP. 19750901 200403 1 001 JFAK Ahli Muda	Dinas Kebudayaan, Kepemudaaan, Olahraga dan Pariwisata Pemko Banjarmasin	Bidang Olahraga
20	Abdul Manan NIP. 19790807 200501 1 012 JFAK Ahli Muda	Dinas Kebudayaan, Kepemudaaan, Olahraga dan Pariwisata Pemko Banjarmasin	Bidang Kebudayaan
21	Hidayatul Fiqry, M.IKom NIP. 197810122006041003 JFAK Ahli Muda	Dinas Kebudayaan, Kepemudaaan, Olahraga dan Pariwisata Pemko Banjarmasin	Bidang Pariwisata
22	Melly Yanna, SE NIP. 19740102 199404 2 005 JFAK Ahli Muda	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (Perkim) Pemko Banjarmasin	Bidang Pertanahan
23	Ridho Hidayat, S.Sos NIP. 198203 200903 1 005 JFAK Ahli Muda	Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (Perkim) Pemko Banjarmasin	Bidang Pertanahan
24	Drs. Deddy Friade NIP. 19740625 199303 1 002 JFAK Ahli Muda	Sekretariat DPRD Kota Banjarmasin	Bidang Risalah dan Persidangan
25	Karimah, SE NIP. 19751108 200801 2 005 JFAK Ahli Muda	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Pemko Banjarmasin	Bidang Perlindungan Khusus Anak
26	Sriwati, S.Sos NIP. 19670401 199603 2 003 JFAK Ahli Muda	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Pemko Banjarmasin	Bidang Pemenuhan Hak Anak
27	Rimalia, S.KM,MM NIP. 19760530 199903 2 001 JFAK Ahli Muda	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Pemko Banjarmasin	Bidang Perlindungan Khusus Anak
28	Halimatusa'diah, S.Sos NIP. 19750401 201001 006 JFAK Ahli Muda	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A)	Bidang Perlindungan Perempuan

No	Nama JFAK	Unit Organisasi (SKPD)	Bidang / Sub-Bidang
		Pemko Banjarmasin	
29	Khusnul Khotimah Yuliani, S.IP., MM NIP. 19780728 200501 2 015 JFAK Ahli Muda	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Pemko Banjarmasin	Bidang Perlindungan Perempuan
30	Syarifah Noorjennah, AMG NIP. 19710421 199202 2 002 JFAK Ahli Muda	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Pemko Banjarmasin	Bidang Kualitas Hidup Perempuan
31	Joko Siswanto SM NIP.1968 0213 199210 1 004 JFAK Ahli Muda	Dinas Perhubungan	Bidang Sarana Prasarana
32	Imanuddin, SM NIP. 1969 0728 199303 1 007 JFAK Ahli Muda	Dinas Perhubungan	Bidang Lalu Lintas
33	Umy Salmah, S.Sos NIP. 1973 1126 200804 2 002 JFAK Ahli Muda	Dinas Perhubungan	Bidang Pengawasan dan Pengendalian

Sumber: Pemko Banjarmasin, 2025, diolah oleh Peneliti.

Sejumlah Pejabat Fungsional Analis Kebijakan yang ada di Pemko Banjarmasin saat ini berjumlah 33 orang yang tersebar di 9 (sembilan) unit organisasi (SKPD), memilih untuk tetap pada profesi JFAK, dengan berbagai pertimbangan, diantaranya karena:

- Penunjukan pimpinan, atau perintah regulasi
- Pernah menduduki jabatan sebagai JF sebelumnya, sehingga memberikan wawasan mendalam mengenai profesi JF
- Adanya tantangan profesional dan peluang pengembangan diri dan kepakaran melalui akumulasi Angka Kredit (AK) dan Uji Kompetensi
- Otonomi dan fleksibilitas dalam berkreasi guna mengoptimalkan kinerja

- e. *Reward* berupa pengakuan dan penghargaan akan profesi, *reward* atas kompetensi dan kepakaran, *reward* atas kapasitas serta hasil kinerja lebih jelas sehingga menghasilkan kepuasan dalam bekerja, baik secara psikologis maupun secara finansial
- f. Batas Usia Pensiun (BUP) lebih panjang.

Bagaimanapun, kejelasan akan pola dan jenjang karir menjadi tuntutan utama bagi para Pejabat Fungsional Analis Kebijakan untuk tetap bertahan dan menjalani profesi ini secara profesional dan kompeten. Sebagian besar Analis Kebijakan menyatakan bahwa mereka belum mengerti akan **kejelasan arah dan pola karir JFAK**. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh beberapa Analis Kebijakan di lingkungan Pemko Banjarmasin, diantaranya diungkapkan oleh Analis Kebijakan dari Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dalam wawancara berikut:

“**Jenjang karir kami masih ngambang**, karena rumah jabatan kami belum ada sebagai salah satu persyaratan untuk naik jenjang jabatan” (Analis Kebijakan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak – DPPPA, Maret 2025).

Senada, hal ini juga diungkapkan oleh Analis Kebijakan pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman dalam wawancara berikut:

“Kami ingin ada **kejelasan atas pola karir kami**. Kami hanya menerima apa adanya kebijakan ini” (Analis Kebijakan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman – Perkim, Maret 2025).

Pendapat yang sama dinyatakan oleh Analis Kebijakan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil berikut:

“Ada yang menaruh sedikit minat pada JFAK, namun banyak hal yang membuat kami mundur teratur, diantaranya: karena tidak ada / belum ada Tim Penilai Kenaikan Pangkat, **ketidakjelasan pola karir JFAK**, belum ada rumah jabatan yang jelas untuk JF Madya, dst. Regulasi untuk kenaikan jenjang jabatan pun berubah-ubah, dari butir kegiatan ke SKP Integrasi dan SKP Konversi menyebabkan kami merasa “*ilfil*” dengan JFAK, dan tetap bekerja dengan Tupoksi saat di struktural saja. Jabatan JF juga jabatan yang sangat

susah untuk digantikan, karena memerlukan syarat dan kompetensi tertentu untuk dapat diangkat sebagai JF. Jadi jika ada yang mutasi, meninggal, dapat promosi, pensiun, dll akan sangat sulit sekali mencari penggantinya” (Analisis Kebijakan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Maret 2025).

Tanggapan berupa instrumen pengembangan karir yang bagi sebagian besar Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan dianggap masih membingungkan dan kurang jelas, diutarakan dalam kutipan wawancara berikut:

“...kekurangannya adalah **pemerintahan pusat-daerah tidak siap**, tim penilai tidak jelas, mekanisme pengkaderan juga tidak jelas. Tupoksi dan aturan, serta target dan ukuran pencapaian seharusnya lebih jelas. **Instrumen pengembangan karir kurang jelas**, saya curiga ini juga sarat unsur politis” (Analisis Kebijakan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik – Bakesbangpol, Maret 2025).

Sementara tanggapan berupa kebingungan untuk memulai mengumpulkan dan menghitung Angka Kredit (AK) fungsional untuk perhitungan kinerja dan kenaikan jenjang pangkat dan jabatan masih merupakan hal yang baru dan asing bagi Analisis Kebijakan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, sebagaimana dituturkan dalam wawancara berikut:

“Kami ada grup WA JFAK dan ditawarkan untuk naik pangkat. Namun kami **bingung bagaimana mengumpulkan AK nya**, sementara kerjaan kami adalah kerjaan struktural, dan ini juga tidak bisa ditunggalkan. Tim penilai untuk JFAK juga tidak ada. Rumah Jabatan dan formasi untuk Ahli Madya juga tidak ada. Kami masih menunggu. Karena syarat dari LAN untuk alih jenjang jabatan adalah formasi Ahli Madya sudah tersedia dan memenuhi syarat-syarat lainnya” (Analisis Kebijakan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik – Bakesbangpol, Maret 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa para Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan menginginkan kejelasan mengenai pola dan jenjang karir, termasuk penyediaan Rumah Jabatan dan Tim Penilai Kenaikan Pangkat serta instrumen pengembangan karir lainnya. Pembinaan pola karir yang tepat diperlukan, untuk mendukung mereka dalam menjalankan profesinya secara profesional dan kompeten, serta mengatasi ketidakpastian dalam pola karir yang selama ini menghambat minat terhadap Jabatan Fungsional tersebut.

Dengan demikian semakin dirasa perlu dilakukan penelitian mendalam terkait pengembangan JFAK ini yang dapat menghasilkan solusi dan rekomendasi berupa Model Pengembangan JFAK yang sesuai dan dapat langsung diterapkan di pemerintah daerah. Model ini diharapkan dapat membantu mengatasi permasalahan dan kebingungan yang dihadapi oleh Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, serta menghasilkan Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan yang memiliki kemampuan dan keahlian tinggi, sehingga mampu bekerja secara efektif dan menghasilkan analisis kebijakan yang berkualitas demi kemajuan daerah.