

DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i6><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received: 04 September 2026 | Revised: 27 September 2026 | Accepted: 24 Oktober 2026

Ego Sektoral dan Dinamika Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan Mitigasi Banjir

Ilham Gangsar Permana¹, Diana², Muhammad Said³

¹Universitas 17 Agustus 1945, Samarinda, Indonesia, permanailhamgangsar@gmail.com

²Universitas 17 Agustus 1945, Samarinda, Indonesia, diana.fisip@gmail.com

³Universitas 17 Agustus 1945, Samarinda, Indonesia, m.said@untag-smd.ac.id

Corresponding Author: permanailhamgangsar@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to explain the relationship between sectoral ego among Regional Apparatus Organizations (OPD) and bureaucratic dynamics in the implementation of flood mitigation policies in Samarinda City, utilizing George Edward III's (1980) public policy implementation model specifically the variables of Communication, Bureaucratic Structure, Disposition, and Resources. The research employs a descriptive qualitative method based on document analysis, reinforced by in-depth field interviews, and evaluates the alignment of the Strategic Plan (Renstra) of the Public Works and Spatial Planning Agency (PUPR), Mayor's Regulation Number 51 of 2018, and the Government Agency Performance Report (LKjIP) of the Environmental Agency (DLH) in Samarinda City. Data from the Samarinda City Regional Disaster Management Agency (BPBD) recorded 23 flood events throughout 2025, involving 32 recurring inundation-prone points, despite the government having allocated a significant budget for flood control. The results indicate that the failure to effectively manage flooding in Samarinda City stems from sectoral ego among the agencies, manifesting in bureaucratic dynamics such as "silo mentality" and red tape; this is reflected in the separation of expenditure accounts within the Budget Implementation Documents (DPA) for the PUPR and DLH agencies, which restricts the flexibility required for an integrated approach to drainage sedimentation management and waste removal. These findings are corroborated by field confirmations from technical staff, sub-district officials, neighborhood association (RT) leaders, and affected residents across various flood-prone areas in Samarinda City.*

Keywords: *Sectoral Ego, Bureaucratic Dynamics, Policy Implementation, Flood Mitigation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menjelaskan keterkaitan antara ego sektoral antar-Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan dinamika birokrasi dalam implementasi kebijakan mitigasi banjir di Kota Samarinda melalui model implementasi kebijakan publik George Edward III (1980) dengan variabel Komunikasi, Struktur Birokrasi, Disposisi, dan Sumber Daya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis studi dokumen yang diperkuat dengan *in-depth interview* di lapangan, serta mengevaluasi keselarasan dokumen Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR), Peraturan Wali Kota Nomor

51 Tahun 2018, dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas Lingkungan Hidup (DLH) di Kota Samarinda. Data Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Samarinda mencatat 23 kejadian banjir sepanjang tahun 2025 dengan 32 titik rawan genangan yang terus berulang, kendati pemerintah telah mengalokasikan anggaran pengendalian banjir yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan penanganan banjir di Kota Samarinda berakar pada ego sektoral antar-OPD yang termanifestasi dalam dinamika struktur birokrasi berupa *silo mentality* dan *red tape*, yang tecermin dari pemisahan akun belanja Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) antara Dinas PUPR dan DLH sehingga mengunci fleksibilitas penanganan sedimentasi parit dan pengangkutan sampah secara integratif. Temuan ini diperkuat oleh konfirmasi lapangan dari aparaturnya teknis, kelurahan, RT, dan warga terdampak di berbagai titik rawan genangan Kota Samarinda.

Kata Kunci: Ego Sektoral, Dinamika Birokrasi, Implementasi Kebijakan, Mitigasi Banjir

PENDAHULUAN

Banjir urban (*environmental and urban flooding*) di kawasan perkotaan Indonesia telah bergeser dari sekadar anomali hidrologis menjadi manifestasi dari disfungsi tata ruang kronis dan kelumpuhan administrasi publik lokal (Ardhia & Hamdi, 2023; Ginting et al., 2022; Widyastuti, 2025). Kota Samarinda menjadi salah satu potret nyata persoalan tersebut, terutama akibat pertumbuhan kawasan permukiman yang tidak terkendali di sepanjang bantaran Sungai Karang Mumus dan Karang Asam yang berimplikasi langsung pada penurunan kapasitas tampung drainase makro (Ardhia & Hamdi, 2023; Widyastuti, 2025). Intensitas curah hujan tinggi yang mengguyur pusat ekonomi seperti koridor Jalan D.I. Panjaitan dan Simpang Lembuswana kerap menyebabkan genangan air setinggi 30–50 cm bertahan dalam durasi yang panjang akibat buruknya pemeliharaan infrastruktur lingkungan (Ginting et al., 2022; Widyastuti, 2025).

Data empiris yang memperkuat fenomena ini ditunjukkan oleh data Rekapitulasi Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Samarinda yang mencatat 23 kejadian banjir sepanjang tahun 2025 dengan 32 titik rawan genangan yang bersifat langganan (berulang) di berbagai ruas jalan protokol (BPBD Kota Samarinda, 2025). Kondisi ini terjadi meskipun pemerintah telah mengalokasikan anggaran pengendalian banjir yang tidak sedikit, di antaranya dukungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Kalimantan Timur sebesar Rp25 miliar khusus untuk penanganan banjir Samarinda pada tahun 2025, di luar alokasi APBD Kota Samarinda sendiri yang disahkan sebesar Rp5,8 triliun pada tahun anggaran yang sama (Niaga.Asia, 2025). Fakta bahwa titik banjir tetap berulang di lokasi yang sama meskipun anggaran terus digelontorkan menegaskan bahwa akar masalah bukan semata pada besaran alokasi dana, melainkan pada bagaimana dana tersebut dieksekusi secara lintas sektor di tingkat teknis birokrasi.

Kompleksitas masalah ini menunjukkan adanya kegagalan tata kelola (*local governance failure*) yang memerlukan pisau analisis administrasi publik secara mendalam, bukan lagi sekadar pendekatan teknis sipil (Anshari & Syafa'at, 2024; Hapsari & Gunawan, 2024). Kebijakan pengelolaan lingkungan perkotaan menuntut kesiapan organisasi publik yang adaptif dan tanggap bencana (Nugraha, 2022; Wijaya & Putera, 2021). Realitas di lapangan menunjukkan bahwa ketidakpastian implementasi sering kali dipicu oleh ketidakselarasan antara dokumen perencanaan makro dan operasional teknis lapangan (Fauzi & Rahmawati, 2023).

Masalah spesifik dan krusial dalam mitigasi banjir ini terletak pada benturan yurisdiksi operasional dan rigiditas administrasi keuangan di tingkat mikro birokrasi (Pratama & Sari, 2024; Ramadhani, 2023). Alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang

bernilai miliaran rupiah setiap tahunnya kerap kali tidak berjalan efektif karena terkunci di dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) secara kaku (Pratama & Sari, 2024; Ramadhani, 2023). Petugas Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR), sebagai contoh konkret, melakukan pengerukan lumpur sedimentasi parit, namun material pengerukan tersebut ditelantarkan di bahu jalan dan tidak dapat diangkut ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA) oleh Dinas Lingkungan Hidup (DLH) (Hapsari & Gunawan, 2024; Pratama & Sari, 2024). Batasan regulasi internal Peraturan Wali Kota Nomor 51 Tahun 2018 menjadi penyebabnya, karena regulasi tersebut membatasi tugas pokok dan fungsi DLH hanya pada pengangkutan sampah domestik, sehingga pembersihan akumulasi lumpur non-domestik dianggap di luar kewenangan dan berisiko memicu temuan pelanggaran anggaran oleh Badan Pemeriksa Keuangan (Pratama & Sari, 2024; Ramadhani, 2023). Fenomena pemisahan fungsi keuangan yang terlalu kaku ini menciptakan kebuntuan operasional lintas sektor dalam birokrasi daerah (Hidayat & Setiawan, 2022).

Penelitian ini mengadopsi model implementasi kebijakan publik dari George C. Edward III (1980) untuk membedah kelompok koordinasi horizontal tersebut. Model ini menguraikan empat variabel utama penentu keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu Komunikasi (Communication), Sumber Daya (Resources), Disposisi (Disposition), dan Struktur Birokrasi (Bureaucratic Structure) (Edward III, 1980; Subarsono, 2011; Purwanto & Sulistyastuti, 2012). Penelitian ini menitikberatkan analisis pada variabel Struktur Birokrasi, khususnya elemen Standard Operating Procedures (SOP) dan fragmentasi tanggung jawab, di antara keempat variabel tersebut, karena dinilai paling relevan untuk membedah fenomena ego sektoral dan tumpang tindih kewenangan antara Dinas PUPR dan DLH yang menjadi inti masalah penelitian ini (Edward III, 1980; Anggara, 2014).

Ketiga variabel lainnya turut dianalisis secara komplementer: variabel Komunikasi digunakan untuk membaca pola koordinasi horizontal antar-OPD yang minim (Anggara, 2014); variabel Disposisi digunakan untuk memahami sikap *risk-averse* aparatur pelaksana dalam merespons kedaruratan lingkungan yang belum diatur secara rigid dalam DPA (Kristiawan & Lestari, 2023; Wibodo, 2023); serta variabel Sumber Daya digunakan untuk mengurai keterbatasan fleksibilitas anggaran akibat pengunciannya di dalam akun belanja DPA masing-masing dinas (Pratama, 2021; Pratama & Sari, 2024). Temuan ini konsisten dengan pandangan Dwiyanto (2011) serta Sedarmayanti (2013) bahwa dinamika internal birokrasi yang kurang sehat menyebabkan orientasi kinerja aparatur bergeser dari yang seharusnya mengutamakan kemanfaatan bagi publik (*outcome-oriented*) menjadi sekadar pemenuhan akuntabilitas di atas kertas kerja formal (*output-oriented*) (Haryanto, 2025; Mulkan, 2021). Budaya birokrasi yang cenderung menghindari risiko (*risk-averse culture*) membuat para birokrat lebih memilih membiarkan masalah publik telantar daripada mengambil tindakan kolaboratif yang belum diatur secara rigid dalam DPA (Kristiawan & Lestari, 2023; Wibodo, 2023). Keterikatan aparat pada SOP secara berlebihan tanpa adanya ruang inovasi memicu lambatnya respons terhadap kedaruratan lingkungan (Rachman, 2020).

Literatur akademik bertema mitigasi banjir perkotaan masih menyisakan celah kajian (*research gap*) yang nyata. Sebagian besar peneliti terdahulu cenderung menitikberatkan lokus analisisnya pada kapasitas teknis-sipil saluran air atau pemodelan spasial genangan banjir (Ardhia & Hamdi, 2023; Ginting et al., 2022), sementara studi administrasi publik yang ada umumnya baru mengevaluasi kinerja organisasi pemerintah daerah dari dimensi hubungan vertikal makro (Anshari & Syafa'at, 2024; Kaho, 2012). Penelitian yang membongkar dinamika koordinasi horizontal antar-dinas teknis, yang bersumber dari hambatan regulasi mikro anggaran belanja daerah melalui lensa variabel struktur birokrasi, masih sangat sedikit dilakukan (Kurniawan, 2022; Saputra, 2022). Sebagian besar kajian tata kelola lingkungan lokal juga melewatkan analisis perilaku birokrasi pada tingkat akun anggaran (DPA) spesifik (Pratama, 2021). Kebaruan ilmiah (*novelty*) penelitian ini terletak pada eksplorasi bagaimana

teks aturan akun DPA secara riil mendistorsi perilaku aparat pelaksana mitigasi bencana di lapangan, dibaca melalui variabel struktur birokrasi dalam model Edward III (1980).

Penelitian ini bertujuan menjelaskan, berdasarkan fenomena dan celah kajian di atas, keterkaitan antara ego sektoral antar-Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan dinamika birokrasi dalam implementasi kebijakan mitigasi banjir Kota Samarinda melalui perspektif implementasi kebijakan publik, dengan fokus utama pada variabel struktur birokrasi dalam model George Edward III (1980). Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi akademis berupa perluasan literatur implementasi kebijakan publik pada level mikro-anggaran, yakni menjadikan teks aturan akun DPA sebagai unit analisis struktur birokrasi, sebuah aspek yang selama ini luput dari kajian-kajian mitigasi banjir yang lebih berorientasi teknis-sipil. Penelitian ini, secara praktis, diproyeksikan menjadi bahan masukan kebijakan bagi Pemerintah Kota Samarinda khususnya Dinas PUPR, DLH, dan Bapperida dalam merumuskan skema anggaran kolaboratif lintas OPD serta payung regulasi darurat bencana, sehingga penanganan sedimentasi dan sampah non-domestik dapat dilakukan secara terintegrasi tanpa menimbulkan risiko temuan pelanggaran anggaran bagi aparat pelaksana di lapangan.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif (Moleong, 2017; Sugiyono, 2018) yang menggabungkan studi dokumen (*documentary research*) dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) di lapangan (Pasolong, 2012; Silalahi, 2012). Kombinasi ini ditujukan agar peneliti dapat melakukan triangulasi metode untuk menguji keselarasan antara teks kebijakan formal dengan realitas perilaku aparat di lapangan (Miles et al., 2014; Pasolong, 2012). Triangulasi ini menjamin keabsahan temuan dari bias subjektivitas instansi (Prastowo, 2019). Penelitian ini berlangsung selama tiga bulan, terhitung sejak bulan Juli hingga September 2026. Data sekunder dihimpun melalui teknik penelusuran dokumen resmi pemerintahan terkait, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Data Sekunder Dokumen Resmi Pemerintahan

No.	Nama Dokumen Resmi / Instansi Penerbit	Fokus Analisis Data
1	Dokumen Samarinda Dalam Angka (BPS) Tahun 2026	Data makro demografi, topografi, dan curah hujan tahunan daerah
2	Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) DLH Tahun 2025	Evaluasi jangkauan operasional penanganan kebersihan kota
3	Rencana Strategis (Renstra) Dinas PUPR Periode 2021-2026	Target jangka menengah pembangunan fisik drainase makro perkotaan
4	Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) PUPR Tahun 2025	Realisasi anggaran fisik dan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pengerukan sedimentasi
5	Peraturan Wali Kota Nomor 51 Tahun 2018	Regulasi formal pembatasan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) pengelolaan sampah
6	Rencana Penanggulangan Bencana (RPB) Periode 2024-2029	Dokumen makro integrasi spasial penanganan titik rawan kebencanaan daerah

Data primer dihimpun melalui wawancara mendalam dengan informan yang ditetapkan secara *purposive sampling*, mencakup pihak yang memiliki otoritas langsung atas kebijakan (aparatur Dinas PUPR, DLH, dan Bapperida), pihak yang menjalankan fungsi koordinasi darurat di tingkat wilayah (Lurah dan Ketua RT), serta pihak yang mengalami dampak riil di lapangan (warga terdampak banjir berulang). Rincian jumlah dan kategori informan disajikan pada Tabel 2. Guna menjaga kenyamanan dan privasi informan, kutipan hasil wawancara pada bagian Hasil dan Pembahasan ditampilkan menggunakan kode informan dan keterangan instansi/kategori, bukan nama lengkap beserta gelar.

Tabel 2. Daftar Informan Penelitian

No.	Kode	Kategori	Keterangan Peran
1	P-01	Dinas PUPR Kota Samarinda	Perwakilan Bidang Sumber Daya Air; pelaksana teknis pengerukan dan pemeliharaan drainase
2	D-01	Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Samarinda	Staf Bidang Pengelolaan Sampah dan Limbah B3; pelaksana teknis pengangkutan sampah
3	D-02	Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Samarinda	Petugas lapangan kebersihan yang juga berdomisili di kawasan rawan genangan (perspektif ganda aparat-warga)
4	B-01	Bapperida Kota Samarinda	Analisis Kebijakan Perencanaan Ahli Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan; unsur perencanaan dan koordinator lintas OPD
5	L-01	Kelurahan Mugirejo	Lurah; koordinasi respons darurat tingkat kelurahan
6	L-02	Kelurahan Sempaja Selatan	Kepala Seksi Ekonomi Pembangunan; koordinasi pelaporan tingkat kelurahan
7	RT-01 s.d. RT-04	Ketua RT (Perumahan Bengkuring, Sempaja Selatan, Mugirejo, Sidodadi/bantaran Sungai Karang Mumus)	Aktor koordinasi informal antara warga dan pemerintah
8	M-01 s.d. M-07	Masyarakat terdampak banjir (Perumahan Bengkuring, Simpang 4 Sempaja, Jalan D.I. Panjaitan, Kelurahan Lempake, kawasan Untag, Jalan Juanda 2, kawasan Suryanata)	Pengalaman riil dampak banjir dan interaksi dengan pemerintah

Proses analisis data mengikuti model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tiga alur aktivitas terintegrasi. Reduksi data dilakukan melalui pemilahan dan pengkodean kata kunci bertema Komunikasi, Struktur Birokrasi, Disposisi, dan Sumber Daya sesuai variabel model Edward III, serta ego sektoral dan sekat yurisdiksi. Penyajian data pada bagian Hasil dan Pembahasan disusun secara tematik berdasarkan keempat variabel tersebut, dengan pola pembahasan pada setiap tema mengikuti alur: temuan lapangan, kutipan wawancara kunci, interpretasi peneliti, kemudian dikaitkan dengan teori dan penelitian terdahulu. Penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan dengan menyilangkan data dokumen publik dengan narasi hasil wawancara lapangan, termasuk perspektif Lurah, RT, dan warga terdampak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelusuran awal terhadap dokumen Samarinda Dalam Angka Tahun 2026 dan Rencana Penanggulangan Bencana Periode 2024–2029 mengonfirmasi bahwa wilayah yang menjadi lokus penelitian ini secara topografis didominasi oleh cekungan dataran rendah aluvial yang memiliki kerentanan tinggi terhadap genangan limpasan air permukaan. Analisis dokumen lebih lanjut menunjukkan bahwa kelumpuhan penanganan banjir di lapangan tidak semata-mata disebabkan oleh faktor alam, melainkan akibat adanya ego sektoral yang tumbuh dari dinamika birokrasi berupa fragmentasi yurisdiksi operasional dan tata kelola keuangan pada tingkat mikro birokrasi daerah. Kedua konsep ini ego sektoral sebagai gejala sikap antar-OPD dan dinamika birokrasi sebagai akar struktural yang melahirkan gejala tersebut dibaca secara terpadu melalui empat variabel implementasi kebijakan publik model George Edward III (1980), sekaligus dikonfirmasi melalui pengalaman riil aparatur teknis, kelurahan, RT, dan warga terdampak (M-01 s.d. M-07) di berbagai titik rawan genangan Kota Samarinda.

Communication: Koordinasi Lintas OPD Masih Bersifat Situasional

Temuan dokumen menunjukkan bahwa koordinasi antar-OPD dalam penanganan banjir berjalan, namun mengandalkan saluran komunikasi informal telepon, WhatsApp, dan grup situasional alih-alih forum resmi yang rutin. P-01, perwakilan Bidang Sumber Daya Air Dinas PUPR Kota Samarinda, menjelaskan bahwa koordinasi dengan instansi lain dilakukan melalui komunikasi langsung dan grup koordinasi ketika terdapat persoalan di lapangan: koordinasi dengan BPBD dilakukan dalam konteks kebencanaan, sedangkan dengan DLH berkaitan dengan persoalan lingkungan dan persampahan. Informan turut menyampaikan bahwa belum terdapat forum khusus yang secara resmi dan rutin membahas persoalan banjir lintas dinas di Kota Samarinda. Pernyataan ini mengonfirmasi bahwa tidak ditemukannya konflik terbuka antar-OPD bukan berarti koordinasi horizontal telah terintegrasi secara struktural, melainkan masih bertumpu pada inisiatif komunikasi praktis ketika persoalan muncul (Anggara, 2014).

Pola serupa dikonfirmasi pada level kelurahan. L-01 dan L-02 sama-sama menyatakan belum pernah mengalami OPD yang secara terbuka menolak suatu persoalan karena alasan kewenangan, sebab pelaporan disalurkan melalui grup komunikasi resmi Pemerintah Kota Samarinda yang turut beranggotakan kepala OPD dan Wali Kota. Namun demikian, pada level masyarakat, gambaran berbeda muncul. M-01, warga terdampak banjir di Perumahan Bengkuring, dan M-07, warga terdampak di kawasan Suryanata, sama-sama mengaku tidak pernah berhubungan langsung dengan DLH maupun PUPR dan sepenuhnya bergantung pada mediasi Ketua RT setempat setiap kali genangan muncul. Kesenjangan antara klaim koordinasi yang relatif lancar di level OPD kelurahan dengan pengalaman warga yang sama sekali tidak tersentuh komunikasi formal ini menjadi titik temu awal antara ego sektoral dan dinamika birokrasi: batas komunikasi resmi berhenti di level pemerintahan, sementara RT sebuah struktur informal di luar birokrasi formal justru menjadi jembatan yang mengisi kekosongan variabel Komunikasi dalam model Edward III (1980).

Interpretasi peneliti atas temuan ini adalah bahwa komunikasi lintas OPD di Kota Samarinda bersifat *situasional* efektif ketika ada persoalan mendesak, tetapi belum melembaga dalam forum koordinasi rutin yang membahas isu jangka panjang seperti alih fungsi lahan, titik banjir baru, dan pengendalian daerah resapan. Kondisi ini konsisten dengan Anggara (2014) yang menekankan bahwa efektivitas implementasi kebijakan sangat bergantung pada kejelasan dan konsistensi saluran komunikasi antarpelaksana, serta relevan dengan temuan Anshari dan Syafa'at (2024) bahwa koordinasi horizontal menjadi titik paling lemah dalam eksekusi kebijakan lingkungan di tingkat daerah.

Resources: Keterbatasan dan Fragmentasi Sumber Daya

Data dokumen (Renstra PUPR dan LKjIP PUPR) menunjukkan bahwa Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Dinas PUPR hanya mengalokasikan belanja operasional untuk pengerukan di dalam parit, tanpa pos anggaran untuk mengangkut material lumpur menuju TPA, sehingga fleksibilitas anggaran penanganan sedimentasi terkunci pada batas kewenangan masing-masing dinas (Pratama, 2021; Pratama & Sari, 2024). Keterbatasan ini turut dikonfirmasi pada level kelurahan. L-01 menyampaikan bahwa “kelurahan terkadang harus menunggu jadwal atau giliran penanganan sedimentasi, sebab kebutuhan pengerukan berasal dari banyak kelurahan di Kota Samarinda sementara kapasitas OPD teknis terbatas.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya tidak hanya berkaitan dengan besaran anggaran, tetapi juga kapasitas organisasi teknis dalam melayani banyak wilayah secara bersamaan, sebuah kondisi yang oleh informan dipahami lebih sebagai persoalan antrean pelayanan dibandingkan kendala koordinasi.

RT-03, yang berlatar belakang mantan aparatur Pemerintah Kota Samarinda, memberikan perspektif tambahan bahwa pengerukan sungai berskala besar membutuhkan anggaran signifikan untuk alat berat, sehingga ketika terjadi efisiensi anggaran, peluang

pengerukan besar menjadi kecil. Keterbatasan ini turut dirasakan langsung oleh warga. M-03, warga terdampak di Jalan D.I. Panjaitan, menuturkan bahwa genangan di kawasan tersebut baru surut setelah menunggu cukup lama meski laporan sudah disampaikan, sementara M-04, warga Kelurahan Lempake, menyampaikan bahwa penanganan saluran primer sepenuhnya bergantung pada kedatangan alat berat milik pemerintah karena warga tidak memiliki alat maupun kewenangan untuk menanganinya sendiri, sehingga gotong royong warga hanya efektif pada skala saluran lingkungan permukiman. Pengalaman M-03 dan M-04 ini menegaskan bahwa keterbatasan sumber daya bukan sekadar persoalan teknis OPD, melainkan juga bagian dari dinamika birokrasi yang membuat warga sebagai pihak yang paling terdampak berada di luar kendali atas sumber daya penanganan banjir itu sendiri.

Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keterbatasan sumber daya dalam mitigasi banjir Kota Samarinda tidak semata soal besaran total anggaran, melainkan soal rigiditas alokasi anggaran pada level akun DPA per dinas yang tidak dapat dialihkan secara lintas sektor (Pratama & Sari, 2024; Ramadhani, 2023), sejalan dengan temuan Kristiawan dan Lestari (2023) bahwa keterbatasan fleksibilitas anggaran turut mendorong aparatur bersikap *risk-averse* dalam merespons kebutuhan penanganan yang bersifat lintas kewenangan.

Disposition: Komitmen Implementor Berhadapan dengan Budaya Risk-Averse

Temuan dokumen memperlihatkan bahwa pasukan teknis PUPR di lapangan hanya berwenang mengangkat sedimen ke atas jalan, namun terikat aturan untuk tidak membiayai pengangkutannya lebih lanjut kondisi yang menempatkan aparatur pelaksana pada posisi dilematis antara tuntutan penyelesaian banjir dan risiko temuan pelanggaran anggaran oleh BPK. Sikap ini juga tampak dari sisi DLH. D-01 menjelaskan bahwa tugas DLH sehari-hari berfokus pada pengangkutan sampah rumah tangga dari TPS menuju TPA, sedangkan material lumpur atau sedimen hasil pengerukan drainase bukan merupakan tanggung jawab DLH, melainkan kewenangan Dinas PUPR sebuah penjelasan yang oleh informan dimaknai bukan sebagai penolakan tanggung jawab, melainkan mekanisme kepatuhan terhadap batas tupoksi yang berlaku.

Kesenjangan persepsi disposisi ini terlihat jelas ketika dibandingkan dengan pengalaman warga. RT-02 dan RT-04 menuturkan bahwa petugas PUPR kerap mengeruk lumpur dari parit dan menumpuknya di tepi jalan, sementara DLH enggan mengangkut sisa pengerukan tersebut karena menganggapnya di luar tanggung jawab mereka, sehingga endapan lumpur tersebut hanyut kembali ke dalam parit begitu hujan turun. Sebaliknya, D-02 petugas DLH yang juga warga di kawasan rawan genangan justru meyakini bahwa koordinasi antara kedua dinas tetap berjalan. Kesenjangan persepsi antara aparat pelaksana dan warga ini menjadi temuan penting: ego sektoral tidak selalu tampil sebagai penolakan terbuka, melainkan sebagai perbedaan cara pandang mengenai apakah suatu batas tupoksi sudah cukup dikoordinasikan atau belum.

Sikap risk-averse ini turut dirasakan warga yang berada pada posisi paling rentan. M-02, warga terdampak di kawasan Simpang 4 Sempaja, mempersepsikan lambannya penanganan genangan di sekitar proyek Rumah Sakit KORPRI sebagai bentuk saling menunggu kewenangan antar-instansi, bukan sekadar keterlambatan teknis. Sementara itu, M-05 (pekerja di kawasan Untag) dan M-06 (mahasiswa kos di kawasan Jalan Juanda 2) keduanya berstatus penghuni sementara/perantau tanpa jalur pelaporan formal ke RT mengaku tidak mengetahui kepada pihak mana harus melapor ketika banjir terjadi, sehingga hanya bisa menunggu genangan surut dengan sendirinya. Kelompok warga rentan semacam ini menunjukkan sisi lain dari ego sektoral: kehati-hatian aparat dalam mengambil tindakan di luar tupoksi tidak hanya memperlambat koordinasi antar-OPD, tetapi juga meninggalkan kelompok masyarakat yang paling minim akses informasi tanpa saluran bantuan yang jelas.

Interpretasi peneliti menempatkan pola ini sebagai manifestasi budaya *risk-averse* aparatur (Kristiawan & Lestari, 2023), yakni kecenderungan implementor untuk memprioritaskan kepatuhan administratif dan keamanan pertanggungjawaban individu ketimbang mengambil tindakan kolaboratif lintas sektor yang belum dipayungi regulasi teknis tertulis (Haryanto, 2025; Mulkan, 2021). Dinamika serupa juga tampak pada level kelurahan, ketika proses administrasi surat rekomendasi penelitian sempat tidak tertangani secara konsisten meski tercatat telah diterima sebuah indikasi bahwa disposisi individu pelaksana turut menentukan kecepatan respons birokrasi, terlepas dari ada-tidaknya prosedur formal yang mengaturnya (Rachman, 2020).

Bureaucratic Structure: Fragmentasi Kewenangan dan Rigiditas DPA sebagai Hambatan Utama

Variabel Struktur Birokrasi menjadi variabel paling determinan dalam penelitian ini. Peraturan Wali Kota Nomor 51 Tahun 2018 secara hukum membatasi kewenangan operasional DLH hanya pada pengelolaan sampah domestik rumah tangga, sehingga material lumpur hasil pengerukan PUPR yang tidak termasuk kategori sampah domestik berada di luar cakupan tupoksi DLH. Fragmentasi regulasi ini berjalan linear dengan rigiditas akun belanja DPA masing-masing dinas: DPA PUPR tidak memiliki pos pengangkutan ke TPA, sementara DPA DLH tidak memiliki nomenklatur untuk material non-domestik. B-01 mengonfirmasi bahwa “akar masalah ego sektoral terletak pada fragmentasi tugas, target, dan kewenangan antar-OPD yang, tanpa koordinasi kuat, membuat setiap dinas cenderung fokus pada sektornya sendiri.” Informan juga menjelaskan bahwa langkah strategis yang diperkuat Bapperida adalah pembentukan tim koordinasi berdasarkan pokok persoalan lintas sektor, sehingga setiap OPD tetap bekerja sesuai tugas dan fungsinya, tetapi diarahkan pada satu tujuan pembangunan daerah yang sama.

Fragmentasi ini turut meluas ke dimensi vertikal antarjenjang pemerintahan. Temuan lapangan di Simpang 4 Sempaja, sebagaimana turut dirasakan M-02, menunjukkan benturan kewenangan antara Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur selaku pemilik proyek Rumah Sakit KORPRI dan Pemerintah Kota Samarinda dalam perizinan lahan parkir yang memperkecil area resapan air, sehingga ego sektoral pada kasus ini tidak berhenti pada relasi horizontal antar-dinas teknis, melainkan meluas ke relasi vertikal antar-tingkat pemerintahan. M-07, warga terdampak di kawasan Suryanata, turut menguatkan gambaran ini: keluhan genangan yang disampaikannya melalui RT kerap harus menunggu proses koordinasi antar-OPD sebelum penanganan tiba di lapangan, sebuah rantai birokrasi panjang yang oleh warga dirasakan sebagai lambannya kehadiran negara, meski dari sisi kelembagaan setiap tahapnya sesuai prosedur. Pada level pelaksana teknis kelurahan, ditemukan pula indikasi disfungsi administratif berupa dokumen surat resmi yang tercatat diterima namun tidak dapat ditemukan secara fisik sebuah gambaran konkret bagaimana prosedur formal birokrasi tidak selalu berjalan linear di lapangan, dan bagaimana dinamika birokrasi struktural pada akhirnya dirasakan warga sebagai bentuk ego sektoral di lapangan.

Rigiditas pembagian kerja antara Dinas PUPR dan DLH ini membuktikan kebenaran postulat Dwiyanto (2011) serta Thoha (2012) mengenai berkembangnya dinamika birokrasi yang memicu *silo mentality* dan *red tape* di lingkungan birokrasi lokal. Struktur hierarkis konvensional yang membagi kewenangan secara kaku per dinas terbukti gagal merespons persoalan lintas sektor yang membutuhkan penanganan cepat (Utomo, 2022), sejalan dengan temuan Hidayat dan Setiawan (2022) mengenai kebuntuan koordinasi horizontal sebagai hambatan struktural pengelolaan kebencanaan lingkungan.

Sintesis Temuan: Ego Sektoral sebagai Konsekuensi Fragmentasi Implementasi

Keempat variabel Edward III (1980) yang telah diuraikan Komunikasi yang situasional, Sumber Daya yang terfragmentasi, Disposisi yang *risk-averse*, serta Struktur Birokrasi yang rigid secara bersama-sama membentuk satu pola: ego sektoral dalam penanganan banjir Kota Samarinda bukan lahir dari keengganan antarinstansi untuk bekerja sama, melainkan dari batas-batas tupoksi dan akun DPA yang mengharuskan penentuan pihak bertanggung jawab lebih dahulu sebelum tindakan penanganan dapat dilakukan. Struktur Birokrasi berperan sebagai variabel paling determinan karena fragmentasi SOP dan rigiditas akun DPA antara Dinas PUPR dan DLH inilah yang pada akhirnya membatasi ruang gerak variabel Komunikasi, Sumber Daya, dan Disposisi untuk berfungsi secara kolaboratif.

Hasil kajian ini memiliki persamaan dengan studi Anshari dan Syafa'at (2024) serta Hapsari dan Gunawan (2024), yang menyatakan bahwa koordinasi horizontal merupakan titik paling lemah dalam eksekusi kebijakan lingkungan di tingkat daerah sebuah kegagalan sinkronisasi operasional yang jamak dijumpai dalam tata kelola pemerintahan daerah di Indonesia (Nurdin, 2023). Perbedaan mendasar sekaligus letak *novelty* penelitian ini dibandingkan studi terdahulu (seperti Ardhia & Hamdi, 2023; Ginting et al., 2022) terletak pada fokus bedah masalahnya: jika penelitian terdahulu menyimpulkan kegagalan banjir disebabkan oleh faktor makro seperti keterbatasan alokasi total APBD atau komitmen kepemimpinan kepala daerah (*political will*), penelitian ini menunjukkan bahwa kegagalan justru bersumber dari benturan aturan mikro pada akun belanja DPA tingkat dinas dan teks aturan setingkat Peraturan Wali Kota, dibaca melalui variabel struktur birokrasi model Edward III (Pratama & Sari, 2024; Ramadhani, 2023).

Implikasi teoretis dan praktis dari temuan ini menegaskan bahwa penanganan masalah publik yang bersifat lintas sektor (*wicked problems*) seperti banjir perkotaan tidak akan dapat diselesaikan secara tuntas selama implementasi kebijakan masih bersifat fragmentaris dan belum terintegrasi antar-OPD maupun antarselanjut pemerintahan (Kurniawan, 2022; Saputra, 2022). Lingkaran dinamika birokrasi berupa sekat struktural yang menyebabkan penelantaran material proyek di ruang publik berpotensi terus berulang di kota-kota berkembang lainnya di Indonesia selama orientasi pengukuran kinerja pemerintah daerah masih bersifat *output-oriented* per dinas dan belum diubah menjadi *outcome-oriented* secara kolektif (Haryanto, 2025; Wibodo, 2023). Pembatasan ruang inovasi anggaran ini pada akhirnya memperlambat pencapaian efektivitas tata kelola kota berkelanjutan (Zulkarnaen, 2024).

Dengan demikian, ego sektoral dalam implementasi kebijakan mitigasi banjir di Kota Samarinda tidak berdiri sebagai persoalan sikap antar-OPD semata, tetapi merupakan konsekuensi dari interaksi empat variabel implementasi Edward III (1980). Keterbatasan komunikasi formal lintas sektor, fragmentasi sumber daya, disposisi implementor yang cenderung berhati-hati terhadap risiko pertanggungjawaban, serta struktur birokrasi yang membatasi kewenangan berdasarkan tugas dan penganggaran sektoral secara bersama-sama mempersempit ruang koordinasi horizontal. Kondisi tersebut menyebabkan persoalan banjir yang bersifat lintas sektor tetap ditangani melalui logika kewenangan masing-masing OPD, sehingga respons kebijakan cenderung bersifat parsial dan situasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi kebijakan mitigasi banjir menghadapi kegagalan sistemik yang, dibaca melalui model George Edward III (1980), bersumber terutama dari lemahnya variabel struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) yang memicu lahirnya *silo mentality* serta prosedur kaku (*red tape*), diperparah oleh lemahnya komunikasi antar-OPD, sikap disposisi aparatur yang *risk-averse*, dan keterbatasan sumber daya anggaran akibat rigiditas Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Pemisahan yurisdiksi operasional antara Dinas PUPR (berdasarkan Renstra

dan DPA fisik drainase) dengan Dinas Lingkungan Hidup (berdasarkan pembatasan Peraturan Wali Kota Nomor 51 Tahun 2018) memicu lahirnya budaya aparaturnya yang cenderung menghindari risiko. Hambatan administrasi ini mengakibatkan lumpur hasil pengerukan saluran drainase perkotaan tertanah di ruang publik tanpa penanganan integratif, sehingga larut kembali menyumbat sistem pembuangan air saat intensitas curah hujan tinggi terjadi, sebagaimana turut dirasakan dampaknya oleh Lurah, RT, dan warga di kawasan rawan genangan.

Saran

Peneliti berikutnya diharapkan dapat memperluas fokus kajian dengan menerapkan metode kombinasi kuantitatif-kualitatif (*mixed methods*) untuk mengukur tingkat kerugian ekonomi publik (*public economic loss*) akibat keterlambatan pembersihan material sedimen jalan, mengingat keterbatasan ruang lingkup kajian dalam penelitian kualitatif ini. Studi lanjutan dari perspektif hukum administrasi negara juga direkomendasikan untuk mengkaji formulasi diskresi hukum yang aman bagi aparaturnya pelaksana dalam mengeksekusi anggaran darurat bencana lintas organisasi perangkat daerah.

Kontribusi Author

Ilham Gangsar Permana bertindak selaku penulis utama (*first author*) dan bertanggung jawab penuh dalam konseptualisasi ide penelitian, pengumpulan data sekunder dokumen instansi, pelaksanaan wawancara lapangan dengan informan kunci, reduksi data, serta penyusunan draf awal manuskrip jurnal.

Diana bertindak selaku *co-author* / Dosen Pembimbing I dan bertanggung jawab dalam memberikan arahan substantif teori administrasi publik, validasi metodologi kualitatif, serta melakukan review kritis dan penyuntingan draf naskah.

Muhammad Said bertindak selaku *co-author* / Dosen Pembimbing II dan bertanggung jawab dalam memberikan arahan teknis analisis dokumen keuangan daerah (DPA), supervisi konsistensi sitasi ilmiah, pemeriksaan batas *similarity*, serta finalisasi draf artikel untuk siap submit ke jurnal target.

Acknowledgment (Optional)

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas selesainya manuskrip jalur rekognisi publikasi ini. Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik beserta jajarannya, serta Ketua Program Studi Administrasi Publik atas fasilitasi dan dukungan akademis yang diberikan. Apresiasi dan penghormatan setinggi-tingginya ditujukan kepada Ibu Diana, S.Sos., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Muhammad Said, M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, kritik konstruktif, serta arahan kritis hingga naskah ini selesai. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada instansi Pemerintah Kota Samarinda atas keterbukaan akses dokumen penelitian, rekan-rekan Administrasi Publik Angkatan 2023, serta kedua orang tua, keluarga besar, dan pasangan terkasih yang senantiasa memberikan doa, dukungan moril, dan motivasi tanpa henti di setiap tahapan perjuangan ini.

REFERENSI

- Anggara, S. (2014). *Kebijakan Publik*. Pustaka Setia.
- Anshari, M. R., & Syafa'at, M. (2024). Analisis Hambatan Koordinasi dalam Kebijakan Pengendalian Banjir Perkotaan. *Jurnal Tata Pemerintahan Daerah*, 6(1), 12-25.
- Ardhia, Y. W., & Hamdi, M. (2023). Implementasi Kebijakan Penanggulangan Bencana Banjir di Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 12(1), 45-56.

- Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Samarinda. (2025). *Rekapitulasi Kejadian dan Titik Rawan Bencana Hidrometeorologi Kota Samarinda Tahun 2025*. Sebagaimana dikutip dalam Kaltimetam.id, 21 Desember 2025.
- Bahrudin, M. (2017). Patologi Birokrasi dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(2), 210-222.
- Dwiyanto, A. (2011). *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Fauzi, A., & Rahmawati, E. (2023). Sinkronisasi Perencanaan Perkotaan dan Hambatan Pelaksanaan Teknis Kebijakan Lingkungan. *Jurnal Administrasi Pembangunan Daerah*, 11(2), 88-99.
- Ginting, J. S., Irawan, B., & Daryono. (2022). Implementasi Kebijakan Antisipasi dan Penanganan Banjir Samarinda. *Jurnal Administrative Reform*, 10(1), 13-24.
- Hapsari, R. D., & Gunawan, H. (2024). Mengurai Ego Sektoral: Studi Penataan Drainase dan Manajemen Sampah di Wilayah Urban. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 12(2), 89-104.
- Hardianto, W. T. (2021). Pola Fragmentasi Birokrasi dan Hubungan Kerja Antar-Dinas dalam Pembangunan Daerah. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 9(2), 77-88.
- Haryanto, T. (2025). Akuntabilitas Output versus Kemanfaatan Outcome pada Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. *Jurnal Evaluasi Kinerja Publik*, 7(1), 34-47.
- Hidayat, R., & Setiawan, A. (2022). Kebuntuan Koordinasi Horisontal: Hambatan Struktural Pengelolaan Kebencanaan Lingkungan. *Jurnal Tata Kelola Publik*, 8(3), 201-215.
- Kaho, J. R. (2012). *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Rajawali Pers.
- Kristiawan, A., & Lestari, P. (2023). Budaya Risk-Averse Aparatur Sipil Negara terhadap Fleksibilitas Eksekusi Anggaran Belanja Daerah. *Jurnal Tata Kelola Keuangan Daerah*, 11(2), 112-125.
- Kurniawan, T. (2022). Aspek Hambatan Koordinasi Horizontal dalam Restrukturisasi Kebijakan Lingkungan Hidup Daerah. *Jurnal Kajian Administrasi Negara*, 26(1), 15-28.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulkan, M. U. (2021). Silo Mentality dalam Organisasi Pemerintah Daerah: Hambatan bagi Inovasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 140-153.
- Niaga.Asia. (2025, 28 Agustus). Pemprov Kaltim Beri Samarinda Anggaran Pengendalian Banjir Rp25 Miliar. <https://www.niaga.asia/pemprov-kaltim-beri-samarinda-anggaran-pengendalian-banjir-rp25-miliar/>
- Nugraha, A. (2022). Manajemen Strategik Organisasi Publik dalam Kesiapsiagaan Bencana Lingkungan Hidup. *Jurnal Kebijakan Sosial*, 9(1), 45-58.
- Nurdin, M. (2023). Sinkronisasi Operasional Organisasi Perangkat Daerah dalam Perspektif Administrasi Publik Kontemporer. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 19(2), 130-142.
- Pasolong, H. (2012). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Prastowo, B. (2019). Triangulasi Metode dalam Penelitian Kualitatif Administrasi Negara. *Jurnal Metodologi Penelitian Publik*, 4(1), 23-35.
- Pratama, A. (2021). Struktur Akun Belanja Daerah dan Distorsi Perilaku Aparat Pelaksana di Lapangan. *Jurnal Keuangan Pemerintah*, 5(2), 76-89.
- Pratama, R. A., & Sari, N. (2024). Implikasi Regulasi Akun DPA Terhadap Sinkronisasi Operasional OPD dalam Mengatasi Bencana Perkotaan. *Jurnal Anggaran Daerah*, 8(2), 92-105.

- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2012). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media.
- Rachman, F. (2020). Dilema Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Ketangkas Respons Pelayanan Publik Lingkungan. *Jurnal Birokrasi Indonesia*, 15(4), 310-322.
- Ramadhani, A. (2023). Rigiditas Anggaran Belanja dan Pola Penyerapan APBD pada Dinas Teknis Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 7(2), 144-158.
- Said, M. (2018). *Birokrasi di Negara Berkembang*. Radja Publika.
- Santoso, P. (2021). Dinamika Prosedur Kaku (Red Tape) dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik Kebencanaan. *Jurnal Analisis Pemerintahan*, 5(1), 50-63.
- Saputra, A. (2022). Konflik Kewenangan Antar Instansi dalam Pengelolaan Drainase Perkotaan. *Jurnal Tata Kota*, 14(1), 54-67.
- Sedarmayanti. (2013). *Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Silalahi, U. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Pelayanan Publik: Pedoman Keberhasilan Pelayanan*. Bumi Aksara.
- Subarsono, A. G. (2011). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thoha, M. (2012). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Kencana.
- Utomo, S. (2022). Kultur Aparatur dan Tantangan Koordinasi Struktural Perangkat Daerah. *Jurnal Perilaku Organisasi Publik*, 10(3), 167-180.
- Wibodo, T. (2023). Red Tape Administrasi dan Kelompok Kinerja Koordinasi Perangkat Daerah. *Jurnal Manajemen Birokrasi*, 9(1), 33-45.
- Widyastuti, A. Y. (2025). Implementasi Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 Mengenai Penanggulangan Bencana Banjir di Samarinda. *Nomos: Jurnal Penelitian Ilmu Hukum*, 3(2), 115-128.
- Wijaya, C., & Putera, R. (2021). Tata Kelola Pemerintahan Kolaboratif dalam Mitigasi Bencana Banjir Perkotaan. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 8(2), 102-116.
- Zulkarnaen, I. (2024). Akuntabilitas Publik dan Inovasi Anggaran Menuju Tata Kelola Kota Keberlanjutan. *Jurnal Inovasi Pemerintahan*, 13(1), 59-72.