



PEMERINTAH KOTA BALIKPAPAN
SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KOTA BALIKPAPAN

KAJIAN AKADEMIK TENTANG OPTIMALISASI FUNGSI DAN KEWENANGAN LEMBAGA KELURAHAN DAN KECAMATAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK DI KOTA BALIKPAPAN

LAPORAN AKHIR



Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada

Jl. Olahraga, Bulaksumur, Yogyakarta 55281

Telp : (0274)550086 Fax : (0274)515368

E-mail : filsafat@ugm.ac.id, <https://filsafat.ugm.ac.id/>

2025

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya Penyusun dapat menyelesaikan *Kajian Akademik Tentang Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Lembaga Kelurahan dan Kecamatan Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Publik Kota Balikpapan*.

Melalui kajian ini diharapkan dapat menggali potensi, hambatan, serta strategi yang dilakukan untuk optimalisasi peran kelurahan dan kecamatan sebagai layanan terdepan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Penyusun mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dan membantu dalam *Kajian Akademik Tentang Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Lembaga Kelurahan dan Kecamatan Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Publik Kota Balikpapan*. Semoga menjadi manfaat bagi seluruh pihak, khususnya untuk masyarakat Kota Balikpapan.

Yogyakarta, November 2025

Tim Penyusun,

**FAKULTAS FILSAFAT
UNIVERSITAS GADJAH MADA**

DAFTAR ISI

BAB I. PENDAHULUAN	3
A. Latar Belakang	3
B. Identifikasi Masalah	6
C. Maksud dan Tujuan	6
1. Maksud	6
2. Tujuan.....	7
BAB II PENDEKATAN DAN METODOLOGI.....	8
A. Pendekatan Permasalahan Kajian	8
B. Metode Penelitian.....	9
C. Pelaksanaan Kajian	9
BAB III. TINJAUAN TEORITIS DAN PRAKTIK EMPIRIS.....	11
A. Pelayanan Publik	11
B. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik.....	14
C. Desentralisasi dan Pemerintah Lokal	16
D. Komponen Penyelenggaraan Pelayanan Publik.....	18
E. Pelayanan Khusus/Pelayanan Inklusif.....	21
F. Kerangka Konseptual Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Kecamatan dan Kelurahan.....	22
BAB IV. ANALISIS KONDISI EKSISTING.....	25
A. Gambaran Umum Pelayanan Publik di Kota Balikpapan	25
B. Evaluasi Dan Analisis Peraturan Perundang-Undangan Terkait Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kota Balikpapan	26
C. Hasil Survei Pelayanan Publik	30
D. Hambatan yang dihadapi	33
BAB V. STRATEGI OPTIMALISASI FUNGSI DAN KEWENANGAN KECAMATAN DAN KELURAHAN BIDANG KEBIJAKAN PUBLIK.....	34
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	40
DAFTAR PUSTAKA	43

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 yang mengatur tentang Pelayanan Publik terdapat tujuan reformasi birokrasi di Indonesia yang di dalamnya terdapat pasal tentang peningkatan kualitas pelayanan publik dengan mengedepankan prinsip kesetaraan, keadilan, transparansi, partisipasi masyarakat dan akuntabilitas. Masalah terkait dengan pelayanan publik di ranah lembaga pemerintah khususnya di Kelurahan atau Kecamatan menimbulkan stigma ketidakpercayaan, dan kurangnya partisipasi masyarakat untuk melakukan pelaporan, maupun pengurusan administrasi di lembaga tersebut. Birokrasi yang cenderung kurang efektif dan efisien termasuk pegawai yang terlalu banyak menyebabkan lambannya menjalankan tugas sehingga masih muncul stigma buruk di masyarakat (Prastiwi et al., 2022).

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelayanan birokrasi di Indonesia khususnya pelayanan publik masyarakat sering mendapatkan pelayanan yang mengecewakan, berbelit-belit, lama, tidak terbuka, dan tidak memuaskan. Kondisi objektif menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan dengan sistem pemerintah yang belum efektif dan efisien, serta kualitas sumber daya pemerintah yang belum memadai. Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya aduan dari masyarakat yang dilakukan secara langsung atau melalui media sosial seperti prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian dalam waktu penyelesaian, sikap petugas yang kurang responsif, dan lainnya. Pelayanan publik merupakan wajah nyata kehadiran pemerintah yang seharusnya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan yang diberikan yaitu rendahnya sumber daya manusia karena kompetensi petugas berbanding terbalik dengan kebutuhan kondisi di lapangan (Rio Febriant Rizaldy et al., 2024).

Max Weber mendefinisikan tentang birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang mampu mengatasi ketidakefisienan serta ketidakpastian dalam pelayanan publik. Hal tersebut menjadi landasan teoritikal dalam melakukan perampingan

kelembagaan, sehingga muncul istilah *reinventing government*. Teori tersebut mengedepankan pemerintahan yang *smaller* (ramping), *better* (lebih baik), *faster* (lebih cepat), dan *cheaper* (lebih murah) (Ramda, 2024). Teori organisasi membentuk suatu kerangka kerja sebagai pedoman untuk membangun organisasi dalam rangka melaksanakan kebijakan (Miner, 2015a). Menurut (Cukier et al., 2009) menjelaskan teori organisasi dari perspektif praktis yang dapat dilihat dari kemampuan dan pengetahuan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam organisasi di tingkat desa. Tata kelola yang baik dapat meningkatkan perangkat kompetensi desa, sehingga berimplikasi terhadap peningkatan kinerja pemerintah desa atau kecamatan (S.S. Maranda et al., 2022).

Pembangunan desa atau kecamatan dapat terwujud sesuai dengan tujuan yang mandiri dan berkelanjutan, maka perlu adanya kinerja pelayanan publik dari desa atau kecamatan kepada pemerintah. Kinerja desa diukur dari kualitas pelayanan dalam penyelenggaraan pemerintah desa, sama halnya dengan pelayanan di tingkat kecamatan. Kinerja pemerintah tingkat desa dan kecamatan dapat dilihat melalui bagaimana dalam menggunakan dan mengelola dana publik serta mengelola sumber daya dengan baik dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Majumdar & Mission, 2017). Perlunya pengukuran kualitas pelayanan publik mendesak dilakukan dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik (Coste & Tudor, 2013). Sementara, menurut (Md. Abdul Hakim, 2021a) tujuan utama kinerja pemerintah kelurahan yaitu untuk pemenuhan kebutuhan publik seperti keamanan, bebas penyakit, dan korupsi, kebersamaan, kebebasan pendapat, dan peningkatan kualitas lainnya.

Merujuk pada pendapat (Miner, 2015b) tentang teori organisasi dijelaskan bahwa suatu organisasi desa harus dikelola dengan baik, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Tata kelola pemerintah yang baik pada sektor publik mengacu pada beberapa prinsip yaitu keadilan, transparansi, kesetaraan, akuntabilitas, dan partisipasi (Md. Abdul Hakim, 2021b). Tata kelola pemerintah yang baik khususnya di Indonesia dapat dilihat dalam prinsip keterbukaan informasi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran

(KNKG, 2008). Tata kelola pemerintah yang baik juga ditunjukkan dengan transparansi pemerintah desa terhadap proses penyelenggaraan pemerintah desa, termasuk dalam penyusunan program kerja yang menggunakan dana desa dengan baik. Selain itu, dalam penggunaan dana desa juga perlu adanya pengelolaan yang akuntabel serta dapat dipertanggung jawabkan (Handayani et al., 2023).

Implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang melibatkan beberapa sumber termasuk sumber daya manusia, dana, dan kemampuan organisasi yang dijalankan oleh pemerintah atau kelompok individu. Implementasi kebijakan publik dapat juga terlaksana apabila ada dukungan dari faktor lingkungan, kondisi sosial politik, dan ekonomi yang mendukung. Kebijakan publik yang diimplementasikan dan dibuat maka diharapkan dapat memberikan dampak tertentu terhadap kelompok sasaran MENDELEY CITATION PLACEHOLDER 12. Kualitas pelayanan publik juga ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat sesuai dengan harapan masyarakat.

Pelayanan publik dan kebijakan publik keduanya tidak dapat dipisahkan, karena kebijakan publik berkaitan dengan apa yang harus dilakukan oleh pemerintah atau sektor swasta demi menunjang kepentingan masyarakat. Kebijakan publik merupakan suatu keputusan yang mengikat banyak orang dan dibuat oleh pemegang otoritas publik. Kebijakan publik akan dijalankan oleh birokrasi pemerintah, sementara administrator publik bertugas untuk melaksanakannya. Penekanan utama kebijakan publik yaitu pada pelayanan publik yang mencakup barang dan jasa sehingga pada dasarnya merupakan tanggung jawab dan kewajiban pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Pelayanan publik yang ada di kecamatan dan kelurahan merupakan *output* dari kebijakan publik, sehingga aparatur negara merupakan pelayan masyarakat sedangkan birokrasi bertugas menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Penilaian kualitas layanan yang ada di kantor kelurahan atau kecamatan juga melibatkan tentang prinsip-prinsip yang tercantum dalam Peraturan Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Keputusan Menteri nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Pelayanan

Publik. Dengan demikian, pemerintah diharapkan dapat mencapai layanan prima yang selalu didambakan oleh masyarakat.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam kajian akademik tentang Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Lembaga Kelurahan dan Kecamatan Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Publik Kota Balikpapan di Bidang Kebijakan Publik mencakup beberapa pokok permasalahan di antaranya sebagai berikut:

1. Ketidaksesuaian antara kewenangan formal dan praktik di lapangan, hal tersebut ditunjukkan banyak kelurahan dan kecamatan yang belum sepenuhnya mampu menjalankan fungsi pelayanan publik secara optimal karena kewenangan yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan sering tidak diiringi dengan sumber daya manusia atau sarana prasarana yang memadai.
2. Minimnya inovasi pelayanan publik di tingkat Kecamatan dan Kelurahan, karena lebih cenderung bersifat administratif dan belum berorientasi pada kepuasan publik.
3. Tumpang tindih tugas dan kewenangan antara kelurahan dan kecamatan sehingga menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas sehingga berdampak pada pelayanan yang tidak efisien.
4. Kurangnya evaluasi dan *monitoring* kinerja layanan publik, hal tersebut ditunjukkan masih belum tersistematis pengukuran kinerja pelayanan publik di kelurahan atau kecamatan sehingga sulit menilai sejauh mana efektivitas layanan dan akuntabilitas kepada publik.

C. Maksud dan Tujuan

1. Maksud

Kajian ini memiliki maksud untuk menganalisis dan mengevaluasi fungsi dan kewenangan lembaga kelurahan dan kecamatan yang telah dijalankan secara efektif dalam kerangka sistem pemerintah daerah khususnya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Melalui kajian ini diharapkan dapat menggali potensi, hambatan, serta strategi yang dilakukan untuk

optimalisasi peran kelurahan dan kecamatan sebagai layanan terdepan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

2. Tujuan

Tujuan dilaksanakannya kajian ini antara lain:

1. Mengidentifikasi fungsi dan kewenangan lembaga kelurahan dan kecamatan berdasarkan regulasi yang berlaku dalam sistem pemerintah daerah.
2. Menganalisis efektivitas pelaksanaan fungsi dan kewenangan dalam praktik pelayanan publik di tingkat kelurahan dan kecamatan.
3. Mengidentifikasi tantangan dan permasalahan yang dihadapi oleh lembaga kelurahan dan kecamatan dalam memberikan pelayanan publik.
4. Merumuskan strategi atau rekomendasi kebijakan publik untuk optimalisasi peran kelurahan dan kecamatan dalam rangka meningkatkan kualitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan publik.
5. Memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan publik daerah, khususnya dalam konteks desentralisasi pemberdayaan pemerintah lokal tingkat kelurahan dan kecamatan.

BAB II PENDEKATAN DAN METODOLOGI

A. Pendekatan Permasalahan Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus analisis pada kebijakan (*policy analysis*) dan tata kelola pemerintah kelurahan dan kecamatan. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan yang dikaji bersifat kontekstual, kompleks, dan memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap dinamika kelembagaan dan pelaksanaan fungsi pelayanan publik di tingkat kelurahan dan kecamatan. Untuk mendapatkan hasil kajian yang optimal maka disusun langkah-langkah sebagai berikut (1) mendalami permasalahan yang terjadi (2) menguraikan tujuan dan sasaran (3) mengumpulkan data tentang kondisi saat ini (4) analisis data dari berbagai aspek yang mendukung.

1. Jenis dan Sumber Data

- Data Primer:

Wawancara mendalam dengan melibatkan:

- a. Aparatur kelurahan dan kecamatan (lurah, camat, dan staf pelayanan publik).
- b. Pejabat dinas terkait (Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Kependudukan, dll).
- c. Anggota DPRD Kota Balikpapan yang membidangi pemerintah dan pelayanan publik.
- d. Tokoh masyarakat dan perwakilan warga.

- Data Sekunder

- a. Dokumen kebijakan (Perda, Perwali, dll)
- b. Laporan kinerja kelurahan dan kecamatan
- c. Data statistik pelayanan publik misalnya, waktu penyelesaian layanan, jumlah aduan, dan indeks kepuasan masyarakat.
- d. Literatur akademik dan hasil penelitian sebelumnya.

2. Teknik Pengumpulan Data

- a. Studi dokumen kebijakan dan regulasi kelembagaan
- b. Wawancara terhadap praktik pelayanan publik di kelurahan dan kecamatan.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam penyusunan kajian akademik ini terdiri dari beberapa metode di antaranya:

1. Metode analisis

a. Identifikasi Masalah

Metode dalam penyusunan kajian akademik tentang Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Lembaga Kelurahan dan Kecamatan Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Publik Kota Balikpapan di Bidang Kebijakan Publik menggunakan pendekatan eksplorasi atau pemetaan isu masalah terkait aspek tersebut. Penelitian atau penyusunan kajian akademik ini juga menggunakan pendekatan kualitatif sebagai unsur utama yang bersifat deskriptif analitis serta evaluatif, yaitu model penelitian yang dimaksud yaitu membuat analisis terhadap gambaran mengenai data-data informasi, kejadian-kejadian secara sistematis, faktual dan akurat. Pendekatan kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sumber informasi tentang permasalahan pemberdayaan masyarakat diperoleh dari *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilakukan bersama dengan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) termasuk di dalamnya terdapat anggota DPRD Kota Balikpapan.

C. Pelaksanaan Kajian

Secara garis besar pelaksanaan Kajian Akademik tentang Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Lembaga Kelurahan dan Kecamatan Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Publik Kota Balikpapan di Bidang Kebijakan Publik dilaksanakan dengan urutan sebagai berikut:

1. Menyusun jadwal kegiatan serta melakukan mobilisasi Tenaga Ahli;
2. Melaksanakan pengumpulan referensi dan peraturan serta per-UU-an yang terkait;
3. Melaksanakan kegiatan pengambilan data dalam rangka pengumpulan data, baik data primer maupun data sekunder;

4. Melakukan analisis terhadap data dan informasi yang diperoleh dengan metode yang tepat dan sesuai dengan hasil akhir yang diharapkan;
5. Menyusun kesimpulan hasil analisis;
6. Menyusun rekomendasi dari kesimpulan dari kajian yang telah dilakukan;
7. Menyusun laporan yang berisi evaluasi nilai-nilai yang mempengaruhi penyusunan laporan Kajian Akademik Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Lembaga Kelurahan dan Kecamatan Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Publik Kota Balikpapan di Bidang Kebijakan Publik;
8. Melaksanakan wawancara untuk mendapatkan tanggapan terhadap hasil kajian;
9. Melakukan penyempurnaan berdasarkan hasil FGD yang telah dilaksanakan

BAB III. TINJAUAN TEORITIS DAN PRAKTIK EMPIRIS

A. Pelayanan Publik

Istilah pelayanan dalam Bahasa Inggris dapat dimaknai sebagai *“service”*, sementara menurut (Moenir, 2010) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok atau seseorang dengan berlandaskan tertentu di mana tingkat pemuasnya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani atau dilayani, tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pengguna. Sehingga, pelayanan pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan, karena itu proses pelayanan harus berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kegiatan dalam organisasi pada masyarakat, maupun pemerintah. Sementara, terkait dengan pelayanan publik maka dapat dipahami merupakan suatu perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengurus hal-hal yang diperlukan masyarakat atau khalayak umum. Setiap warga negara wajib menerima pelayanan publik yang terbaik dari pemerintah. Pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab serta dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di pusat, daerah, Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Munir et al., 2021). Berdasarkan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No.24/2004 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik maka pelayanan publik dapat dipahami sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik. Tujuannya yaitu sebagai pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundangan.

Dari pengertian di atas maka dapat dipahami bahwa pelayanan publik merupakan suatu pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat, organisasi, atau yang memiliki kepentingan pada suatu organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata pelayanan yang telah ditentukan. Sejalan

dengan hal tersebut, setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain bertujuan memenuhi kepentingan orang banyak maka disebut sebagai pelayanan umum. Pelayanan publik oleh birokrasi publik merupakan salah satu perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat. Pelayanan publik oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk menyejahterakan masyarakat dan kesejahteraan suatu negara (*welfare state*).

Berdasarkan Kepmenpan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 mendefinisikan pelayanan publik sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berbeda dengan perspektif kontrak sosial, pelayanan publik merupakan suatu proses penyediaan pelayanan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang pelaksanaannya dapat dilakukan oleh pemerintah sendiri atau pihak swasta serta masyarakat.

Undang-Undang lain juga mengatur tentang pelayanan publik seperti Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, karena tren desentralisasi pelayanan publik menempatkan daerah sebagai ujung tombak dalam keberhasilan pelayanan publik yang responsif. Meskipun UU Pemda tidak menjelaskan pengertian pelayanan publik secara detail, namun UU Pemda juga mengatur prinsip atau asas-asas dalam pelayanan publik sebagaimana yang tercantum dalam pasal 34 ayat (2) UU No. 23 tahun 2014 meliputi asas : kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipasi, persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Dari berbagai konsep dasar pelayanan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pelayanan publik ini merupakan relasi vertikal antara pemerintah dengan masyarakat. Secara *top down*, pemerintah turut serta menentukan aturan dan kebijakan untuk memenuhi pelayanan bagi kebutuhan masyarakat, sebaliknya secara *bottom up*, masyarakat juga berperan dalam menentukan keberhasilan pelayanan dengan cara dapat memberikan masukan pada pemerintah untuk menyusun kebijakan dan standar layanan.

Berdasarkan paradigma teori *public relations*, komunikasi timbal balik (*two way communication*) dalam proses pelayanan publik secara organisasi dan publik menjadi salah satu unsur penting dan mutlak dalam kegiatan *public relations*. Kegiatan tersebut berupa penyebaran informasi, pelaksanaan persuasi maupun pengkajian opini publik (Fitriyani, 2015). Harapan dari aspek tersebut bukan hanya tercapainya pemenuhan kebutuhan masyarakat, namun juga terjadi hubungan yang harmonis antara organisasi, masyarakat, maupun pemerintah. Pemerintah memiliki tugas pokok yaitu menyelenggarakan layanan kepada masyarakat. Apabila masyarakat belum mampu memenuhi kebutuhan dan urusan secara mandiri, maka pemerintah berperan untuk bertanggung jawab menyediakan layanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hubungan pemerintah dan masyarakat digambarkan sebagai hubungan antara produsen dan konsumen, pemerintah bertindak sebagai produsen, dan masyarakat sebagai konsumen. Dengan demikian, kewajiban utama pemerintah adalah menyelenggarakan fungsi layanan dengan sebaik mungkin, sehingga dapat memberikan kepuasan maksimal kepada masyarakat.

Pelayanan Publik memiliki beberapa tujuan di antaranya:

1. Pemenuhan kebutuhan masyarakat, pelayanan publik diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dasar, dan kepentingan masyarakat umum seperti layanan kesehatan, pendidikan, perizinan, transportasi, dan lainnya.
2. Meningkatkan kualitas hidup, pelayanan publik diharapkan dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan memberikan akses yang lebih baik terhadap layanan-layanan penting misalnya di bidang kesehatan.
3. Mendorong partisipasi masyarakat, pelayanan publik bertujuan dapat mendorong peran dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kebijakan melalui konsultasi publik, pengumpulan masukan, dan forum diskusi.
4. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, pelayanan publik diharapkan dapat mengawasi dan menilai kinerja pemerintah, atau lembaga publik dalam melayani pelayanan publik.

5. Memastikan pemerataan dan non diskriminasi, pelayanan publik harus tersedia secara merata bagi seluruh masyarakat tanpa adanya diskriminasi, sehingga semua masyarakat memiliki kesempatan untuk mengakses dan memanfaatkan layanan publik.

B. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu wujud konkret kehadiran negara dalam memenuhi hak-hak dasar warganya. UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang berkualitas, transparan, dan adil. Dalam praktiknya, terdapat sejumlah prinsip yang menjadi pedoman dasar, baik dari sisi regulatif maupun moral-etis, yang juga sejalan dengan literatur internasional tentang *good governance*.

1. Prinsip transparansi menuntut agar setiap prosedur, biaya, waktu penyelesaian, dan persyaratan pelayanan dapat diakses masyarakat dengan mudah. Hal ini mencegah terjadinya praktik birokrasi tertutup yang sering memunculkan peluang penyalahgunaan wewenang. Osborne dan Gaebler (1992) dalam *Reinventing Government* menyebutkan transparansi sebagai fondasi pemerintahan yang responsif.
2. Akuntabilitas menjadi pilar utama yang memastikan bahwa penyelenggara layanan dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi hukum, administratif, maupun moral. Denhardt dan Denhardt (2003) dalam *The New Public Service* menekankan bahwa pelayanan publik bukan hanya soal efisiensi teknis, tetapi juga soal tanggung jawab moral kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan.
3. Pelayanan publik harus bersifat kondisional, yakni sesuai dengan kondisi penyelenggara dan kebutuhan masyarakat. Artinya, pelayanan tidak boleh kaku, melainkan adaptif terhadap konteks lokal dengan tetap menjunjung asas keadilan. Hal ini diatur dalam PermenPAN-RB No. 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan.
4. Prinsip partisipatif menunjukkan bahwa masyarakat tidak hanya dipandang sebagai penerima layanan, tetapi juga mitra dalam penyusunan, penyelenggaraan, dan evaluasi layanan. Dwiyanto (2008) menegaskan

bahwa partisipasi publik akan memperkuat legitimasi pelayanan dan meningkatkan rasa memiliki masyarakat terhadap kebijakan publik.

5. Kesamaan hak, yang berarti semua warga negara berhak memperoleh pelayanan tanpa diskriminasi. Prinsip ini ditegaskan dalam Pasal 4 UU No. 25 Tahun 2009 dan sejalan dengan panduan UNDP (1997) mengenai *Governance for Sustainable Human Development*. Dalam praktiknya, kesetaraan pelayanan sangat penting untuk menjaga kohesi sosial di masyarakat yang majemuk seperti Indonesia.
6. Prinsip keseimbangan hak dan kewajiban. Masyarakat memang berhak mendapat pelayanan, tetapi juga berkewajiban memenuhi ketentuan yang ditetapkan, seperti melengkapi dokumen administratif. Prinsip ini menjaga adanya hubungan timbal balik yang adil antara pemerintah dan warga. Dari sisi profesionalitas, pelayanan publik harus dijalankan oleh aparatur yang kompeten, berintegritas, serta berpegang pada kode etik. Profesionalitas tidak hanya terkait dengan keterampilan teknis, melainkan juga sikap moral seperti ramah, sopan, dan menghargai martabat warga.
7. Kepastian waktu menjadi indikator penting. Pelayanan harus diberikan sesuai standar waktu yang ditentukan, sehingga masyarakat tidak dirugikan oleh birokrasi yang berbelit. Dwiyanto (2005) menyebut kepastian waktu sebagai salah satu bentuk perlindungan masyarakat dari ketidakpastian birokrasi.
8. Prinsip efisiensi dan efektivitas juga menekankan agar pelayanan menggunakan sumber daya secara optimal dengan hasil yang bermanfaat dan tepat sasaran. Osborne & Gaebler (1992) menekankan bahwa birokrasi modern harus lebih ramping dan fokus pada hasil (outcome), bukan sekadar proses.
9. Prinsip keterjangkauan memastikan bahwa pelayanan dapat diakses oleh seluruh masyarakat, baik dari segi biaya, lokasi, maupun teknologi. Grindle (1997) menyatakan bahwa pelayanan publik yang baik adalah yang benar-benar hadir di tengah masyarakat, terutama bagi kelompok rentan.

C. Desentralisasi dan Pemerintah Lokal

Pelaksanaan otonomi daerah dilandasi semangat perubahan paradigma pemerintahan dari pendekatan sentralisasi menuju pemerintah daerah yang terdesentralisasi. Desentralisasi menjadi prinsip pemerintahan yang diterima secara universal di semua negara dan diterapkan dalam berbagai bentuk. Tujuan dari desentralisasi yaitu pemerintah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat (Nurmiyati Niken et al., 2020). Di sisi lain, menurut Smith (1985) menyatakan bahwa desentralisasi memiliki tujuan untuk (1) mendekatkan pengambilan keputusan dengan masyarakat (2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (3) mengurangi beban pemerintah pusat (4) mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan (Mindarti et al., 2021). Di Indonesia, tujuan desentralisasi juga ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2015 tentang pemerintah daerah yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pemerataan pembangunan, serta memperkuat demokrasi lokal. Secara rinci desentralisasi dapat dipahami sebagai penyerahan kekuasaan tertentu dari pejabat publik di tingkat pusat kepada pegawai negeri sipil di wilayah nasional. Suatu wilayah di dalam wilayah ini merupakan wilayah kerja pejabat yang menerima sebagian kekuasaan dari pejabat pusat. Wilayah kerja resmi staf *community center* disebut wilayah administrasi. Daerah administrasi merupakan wilayah kerja instansi pemerintah pusat yang atas nama pemerintah pusat melaksanakan kebijakan pemerintah daerah (Ismail, 2019).

Sementara menurut pendapat (Sidik, 2002) menyatakan bahwa desentralisasi berarti mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi kepada pejabat yang memimpin unit-unit bawahan pemerintah. Rumusan desentralisasi cocok dengan dasar-dasar teori klasik yang diusung oleh Adam Smith sebagaimana yang dijelaskan dalam rumusan pembagian kerja. Teori tersebut menjelaskan pembagian kerja di berbagai bagian proses produksi sehingga terjadi spesialisasi dan keterampilan tenaga kerja meningkat secara signifikan yang pada akhirnya dapat menjadi suatu strategi peningkatan produktivitas yang berkelanjutan (Fahlevy & Burhanudin, 2022)

Dalam proses pelaksanaan desentralisasi di Indonesia terdapat beberapa alasan filosofis di antara (1) Indonesia merupakan negara hukum, sehingga dalam negara hukum terdapat pembagian kewenangan, dan otonomi yang merupakan salah satu bentuk pembagian kewenangan (2) Indonesia adalah negara demokrasi, yang mana demokrasi menghendaki keterlibatan rakyat sehingga otonomi merupakan suatu perwujudan keterlibatan rakyat dalam pemerintahan (3) Indonesia adalah negara pluralistik, sehingga pelaksanaan otonomi daerah merupakan penghargaan terhadap kondisi pluralistik (4) Indonesia adalah negara kesejahteraan, sehingga pelaksanaan otonomi daerah diharapkan dapat mempercepat pemenuhan kebutuhan rakyat (Guntoro, 2021).

Menurut (Rondinelli, 1981) yang membagi desentralisasi ke dalam empat bentuk utama dapat dipahami sebagai berikut:

1. Dekonsentrasi yaitu pelimpahan kewenangan administratif dari pemerintah pusat kepada unit-unitnya di daerah.
2. Delegasi, yaitu pelimpahan kewenangan kepada lembaga daerah atau organisasi semi otonom yang bertanggung jawab kepada pemerintah pusat.
3. Devolusi, yaitu pemberian kewenangan penuh kepada pemerintah daerah untuk mengatur urusan pemerintahan berdasarkan kepentingan masyarakat lokal.
4. Privatisasi, yaitu pelimpahan fungsi pelayanan publik kepada sektor swasta atau masyarakat.

Dalam konteks di Indonesia, desentralisasi lebih banyak dimaknai sebagai devolusi yaitu pemberian kewenangan yang nyata, luas, dan bertanggung jawab kepada daerah otonom.

Pemerintah lokal (*local government*) di Indonesia juga dalam kerangka negara kesatuan dengan prinsip otonomi daerah. Pemerintah daerah terdiri dari provinsi dan kabupaten/kota yang memiliki otonomi, sementara kecamatan dan kelurahan berfungsi sebagai perangkat daerah yang mendukung pelaksanaan kewenangan tersebut. Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota yang dipimpin oleh camat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2018, kecamatan melaksanakan sebagian kewenangan

bupati/walikota, termasuk pelayanan administrasi kependudukan, fasilitasi pembangunan, serta koordinasi antar instansi di wilayah kerjanya. Sementara, kelurahan adalah perangkat kecamatan yang dipimpin oleh lurah, bertugas sebagai ujung tombak pelayanan administratif, sosial, dan kemasyarakatan. Kelurahan tidak memiliki otonomi sebagaimana desa, melainkan fungsi pemerintahan yang bersifat administratif.

D. Komponen Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Penyediaan layanan publik atau dalam UU pelayanan publik di sebut sebagai penyelenggara merujuk pada setiap badan hukum yang ditetapkan berdasarkan Undang-Undang baik itu institusi pemerintah, korporasi, lembaga independen, maupun badan hukum lainnya yang dibentuk secara khusus untuk menyediakan layanan publik. Penyelenggara pelayanan publik juga terbuka bagi instansi non pemerintahan selama berbadan hukum dan berkegiatan sesuai dengan undang undang atau bahwa dalam perkembangan kelembagaan di Indonesia hadir dengan *the fourth branch*. Konsep "*the fourth branch*" dalam kerangka *the new separtion of power* mengacu pada pengakuan terhadap keberadaan lembaga atau entitas independen yang berfungsi sebagai cabang keempat dari pemerintah, selain dari tiga cabang tradisional yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Lembaga ini berperan dalam pengawasan regulasi atau pelaksanaan fungsi pemerintahan tertentu, termasuk pelayanan publik yang membutuhkan otonomi dan spesialisasi (Ackerman, 2000).

Dalam cabang kekuasaan pemerintah, pelayanan publik kini juga bisa dilakukan oleh lembaga negara independen yang dibentuk khusus untuk melaksanakan atau mengawasi pelayanan publik, salah satunya yaitu Ombudsman sebagai pengawas pelayanan publik. Terdapat prinsip yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan layanan yaitu layanan yang dapat dipertanggungjawabkan dan terukur. Untuk mengukur akuntabilitas ini maka terdapat beberapa komponen yang harus ada dalam pelayanan publik yaitu meliputi:

1. Standar Pelayanan (SP)

Penyelenggara pelayanan publik menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan publik. Standar tersebut dapat

menjadi tolak ukur terselenggaranya pelayanan publik bagi pelaksana dan penerima pelayanan publik. Standar ini menjadi acuan efektivitas pelayanan dan kepuasan penerima layanan. Penyusunan standar pelayanan publik juga perlu memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam menyusun standar pelayanan publik maka perlu melibatkan komponen masyarakat dan pihak terkait. Adapun standar pelayanan publik menurut Pasal 21 Undang-Undang Pelayanan publik meliputi (1) Dasar hukum (2) persyaratan (3) sistem, mekanisme, dan prosedur (4) jangka waktu penyelesaian (5) biaya/tarif (6) produk pelayanan (7) sarana, prasarana, dan fasilitas (8) kompetensi pelaksana (9) pengawasan internal (10) penanganan pengaduan, saran, dan masukan (11) jumlah pelaksana (12) jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan (13) jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keragu-raguan (14) evaluasi kinerja pelaksana.

2. Standar Operasional Prosedur

Reformasi pelayanan Publik, SOP juga dapat menjadi salah satu syarat sebuah institusi dikatakan telah memberikan pelayanan prima. SOP pada dasarnya adalah operasionalisasi dari standar pelayanan (SP). SOP (*Standard Operating Procedure*) merupakan dokumen yang berisi panduan terperinci tentang langkah-langkah yang harus diikuti dalam melaksanakan suatu proses atau kegiatan tertentu secara konsisten dan efektif (Gabriele, 2018). SOP merupakan suatu pedoman bagi karyawan atau pegawai terkait bagaimana menjalankan pekerjaannya, sehingga setiap posisi dalam organisasi memiliki SOP yang berbeda dengan posisi yang lain. Apabila SP berlaku keluar, maka SOP berlaku ke dalam secara internal bagi pekerja atau pegawai di lingkungan pemberi layanan.

3. Maklumat Pelayanan

Maklumat pelayanan juga dapat disebut sebagai janji pelayanan, yang isinya janji serta kesanggupan dalam menyelenggarakan pelayanan. Maklumat wajib di susun dan ditetapkan oleh pelaksana pelayanan publik. Seperti hanya standar pelayanan, Maklumat Pelayanan juga wajib dipublikasi secara jelas dan luas dalam setiap penyelenggara pelayanan publik. Menurut Undang Undang Pelayanan Publik, Maklumat Pelayanan adalah pernyataan tertulis yang berisi keseluruhan rincian kewajiban dan janji yang terdapat dalam standar pelayanan.

4. Sistem Informasi Pelayanan Publik

SIPP merupakan *platform* atau sistem yang dirancang untuk mengelola dan menyampaikan informasi tentang pelayanan publik secara efektif dan efisien, baik bersifat elektronik maupun non elektronik. SIPP bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat. Tujuan adanya SIPP ini adalah dapat memberikan kemudahan, dan kecepatan dalam mendapatkan informasi pelayanan publik sekaligus untuk menjamin keakuratan informasi pelayanan publik.

5. Kode Etik

Kode etika merupakan suatu sistem norma, nilai, dan aturan profesional tertulis secara tegas menyatakan bahwa apa yang benar dan baik dan apa yang tidak benar dan tidak bagi profesional. Standar pelayanan, dan SOP dalam kode etik setiap instansi akan berbeda-beda tergantung pada jenis layanan dan Sumber Daya Manusia dari layanan itu. Maka kode etik pelayanan publik biasanya diatur lebih lanjut pada peraturan kepala daerah baik di level provinsi maupun kabupaten/kota atau bahkan diatur dalam pengaturan organisasi/institusi yang diterapkan oleh kepala organisasi yang bersangkutan. Kode etik ini diterapkan untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik yang bersih dan bebas dari

perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme. Tujuannya adalah menjaga martabat, kehormatan, dan citra pelaksana Pelayanan Publik dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya kepada masyarakat. Sebagai bentuk profesionalitas, maka kode etik ini wajib dilakukan dan diterapkan dalam pelaksanaan Pelayanan Publik. Sehingga kode etik ini menjadi batasan-batasan perilaku pelaksana pelayanan publik dalam melayani masyarakat.

E. Pelayanan Khusus/Pelayanan Inklusif

Fasilitas khusus ini hanya boleh diakses oleh masyarakat dengan perlakuan khusus saja, tidak diperuntukkan bagi yang tidak berhak. Masyarakat tertentu yang dimaksud yaitu kelompok rentan, berdasarkan UU No. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia (HAM), kelompok rentan terdiri dari penyandang disabilitas, lanjut usia, perempuan, anak-anak, korban bencana alam, dan korban bencana sosial, termasuk juga pekerja migran dan masyarakat adat. Perlakuan khusus terhadap masyarakat tertentu diberikan tanpa meminta biaya tambahan dalam pelayanan. Pelayanan publik khusus untuk kelompok rentan ini dirancang dalam pemenuhan kebutuhan dan melindungi hak-hak individu atau kelompok yang menghadapi kesulitan. Beberapa bentuk layanan khusus ini dapat berupa:

1. Layanan kesehatan khusus, dapat berupa klinik untuk anak-anak, lansia, penyandang disabilitas, dan orang-orang dengan penyakit tertentu. Selain itu, dapat berupa antrean khusus bagi kelompok lanjut usia dan disabilitas.
2. Layanan pendidikan inklusif, dapat berupa sekolah inklusif dimana lembaga pendidikan dapat menerima dan mendukung anak-anak dengan kebutuhan khusus melalui program inklusi. Dapat diwujudkan dalam bentuk beasiswa, dan bantuan pendukung.
3. Layanan sosial, dapat berupa program bantuan sosial yang ditargetkan untuk kelompok rentan seperti keluarga miskin, orang tua tunggal, korban bencana. Model layanan dapat berupa pelayanan rehabilitasi bagi kelompok khusus seperti korban kekerasan, atau masyarakat yang memerlukan dukungan psikososial.

4. Bantuan hukum, dapat berupa pendampingan bagi kelompok rentan berupa layanan bantuan hukum gratis atau berbiaya rendah bagi masyarakat kelompok rentan termasuk korban kekerasan, pekerja migran, dan kelompok minoritas.
5. Layanan ketenagakerjaan, berupa program pelatihan dan penempatan kerja bagi pengangguran, pemuda, penyandang disabilitas, dan wanita. Dapat juga berupa shelter layanan terpadu satu atap dan dukungan hukum bagi tenaga kerja migran.
6. Layanan administrasi dan informasi, dapat berupa pendampingan dalam pengurusan dokumen administratif seperti KTP, kartu keluarga, dan surat kelahiran bagi kelompok rentan, serta layanan yang mudah diakses masyarakat. Informasi tentang layanan publik dapat disediakan format yang mudah diakses, huruf braille, bahasa isyarat, dan layanan terjemahan.

F. Kerangka Konseptual Optimalisasi Fungsi dan Kewenangan Kecamatan dan Kelurahan

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Balikpapan 2016 tentang susunan organisasi, uraian tugas, dan fungsi kecamatan. Kecamatan memiliki tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Wali Kota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah dan peningkatan koordinasi penyelenggaraan urusan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat. Kecamatan dan kelurahan merupakan dua bagian penting dari struktur pemerintah daerah di Indonesia yang memegang peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kecamatan berfungsi sebagai perangkat daerah yang melaksanakan sebagian kewenangan bupati atau Walikota, terutama dalam koordinasi, fasilitasi, pembinaan, serta pelayanan tertentu yang didelegasikan (PP No. 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan). Sementara, kelurahan diposisikan sebagai perangkat kecamatan yang menjalankan fungsi administratif, pelayanan masyarakat, serta fasilitasi pembangunan sosial kemasyarakatan (UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah). Dalam teori desentralisasi, pelimpahan kewenangan ke tingkat lokal diyakini dapat memperpendek rantai birokrasi sehingga pelayanan menjadi lebih cepat, efisien,

dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Cheema & Rondinelli, 2007). Kecamatan dan kelurahan sebagai ujung tombak pelayanan publik sering disebut sebagai *street level bureaucracy* (Lipsky, 2010) karena berhadapan langsung dengan warga dalam proses pemberian layanan. Dengan demikian, efektivitas fungsi dan kewenangan kedua lembaga tersebut sangat menentukan kualitas pelayanan publik di tingkat lokal.

Berbagai studi menunjukkan bahwa terdapat sejumlah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kewenangan tersebut. Pertama, terjadi tumpang tindih kewenangan antar level pemerintah, sehingga kecamatan dan kelurahan sering hanya berperan sebagai perpanjangan tangan kepala daerah tanpa adanya ruang inovasi (DANANG SEPTIYANTO, 2021). Kedua, kelurahan memiliki kewenangan yang relatif terbatas dibandingkan dengan kecamatan, padahal beban pelayanan administratif di wilayah perkotaan justru lebih kompleks. Ketiga, kapasitas aparatur di tingkat kecamatan dan kelurahan masih belum merata, baik sisi kompetensi teknis maupun etos pelayanan kerja. Optimalisasi fungsi dan kewenangan dalam konteks ini tidak semata-mata berarti menambah tugas baru, melainkan memastikan bahwa kewenangan yang ada dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Optimalisasi mencakup beberapa aspek penting. Pertama, penataan regulasi yaitu memperjelas pembagian kewenangan antara pusat, daerah, kecamatan, dan kelurahan sehingga tidak terjadi tumpang tindih. Kedua, penguatan kapasitas aparatur, baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun penerapan sistem merit. Ketiga, pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik. Keempat, partisipasi masyarakat yaitu mendorong peran RT/RW, LPM, PKK, dan Karang Taruna sebagai mitra pemerintah dalam pelayanan. Terakhir, akuntabilitas dan transparansi melalui standar pelayanan minimal (SPM), serta survei kepuasan masyarakat sebagai instrumen evaluasi. Dengan kerangka konseptual ini, dapat ditegaskan bahwa optimalisasi fungsi dan kewenangan kecamatan dan kelurahan merupakan strategi penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Jika regulasi diperjelas, aparatur diperkuat, teknologi dimanfaatkan, dan partisipasi masyarakat dioptimalkan, maka pelayanan publik

di tingkat lokal akan menjadi lebih responsif, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan warga.

BAB IV. ANALISIS KONDISI EKSISTING

A. Gambaran Umum Pelayanan Publik di Kota Balikpapan

Secara administratif luas keseluruhan Kota Balikpapan menurut RT RW Tahun 2012-2032 adalah 81.495 Ha, yang terdiri dari luas daratan 50.330,57 Ha dan luas lautan 31.164,03 Ha. Kota Balikpapan merupakan sebuah kota di Kalimantan Timur yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959. Terletak di antara 1.0 LS-1.5 LS dan 116.5 BT-117.0 BT kota ini secara geografis berbatasan langsung dengan Kabupaten Kutai Kartanegara, di sisi utara, Kabupaten Penajam Paser Utara, di sisi barat dan selat Makassar di sisi timur dan selatan. Secara administratif sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 38 tahun 1996 Kota Balikpapan terdiri dari 5 (lima) kecamatan dan 27 (dua puluh tujuh) kelurahan. Namun sejak dikeluarkan Perubahan Peraturan Daerah Kota Balikpapan nomor 7 tahun 2012 Kelurahan dalam wilayah kota Balikpapan dan Peraturan Daerah Kota Balikpapan nomor 8 tahun 2012 tentang Pembentukan Kecamatan Balikpapan Kota dalam Wilayah Kota Balikpapan kini kota Balikpapan terdiri dari 6 (enam) Kecamatan dan 34 (tiga puluh empat) kelurahan. Enam kecamatan tersebut antara lain; Balikpapan Selatan, Balikpapan Timur, Balikpapan Utara, Balikpapan Tengah, Balikpapan Barat, dan Balikpapan Kota (Badan Pusat Statistik Kota Balikpapan, 2022).

Kota Balikpapan sebagai calon kota penyangga Ibu Kota Negara (IKN) Nusantara memiliki dinamika pelayanan publik yang cukup kompleks. Pertumbuhan penduduk yang pesat, urbanisasi, dan kebutuhan layanan administrasi yang meningkat menuntut kelurahan dan kecamatan untuk dapat bekerja lebih cepat, efektif, dan adaptif. Pelayanan publik di Kota Balikpapan diselenggarakan melalui berbagai instansi dan melalui Mal Pelayanan Publik (MPP) yang menawarkan layanan terpadu seperti administrasi kependudukan, perizinan, pajak daerah, Sistem Informasi Manajemen Pemerintah Daerah (SIMDA), aplikasi e-Kelurahan, dan layanan lainnya dalam satu tempat lainnya. Inovasi juga dilakukan untuk mempermudah dan memastikan kelompok rentan termasuk penyandang disabilitas, mendapatkan layanan yang setara dan komprehensif.

B. Evaluasi Dan Analisis Peraturan Perundang-Undangan Terkait Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kota Balikpapan

Evaluasi dan analisis terhadap peraturan perundang-undangan tentang pelayanan publik dimaksudkan untuk mengetahui kondisi peraturan perundang-undangan yang mengatur substansi atau materi yang akan diatur dalam Peraturan Daerah. Melalui analisis ini maka dapat diketahui posisi dari setiap peraturan perundang-undangan terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik. Analisis ini juga dapat menggambarkan tingkat sinkronisasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan yang ada agar tidak terjadi tumpang tindih peraturan. Dalam menganalisis peraturan perundang-undangan perlu memperhatikan kesesuaian dengan peraturan perundangan lainnya, baik terhadap peraturan yang lebih tinggi secara hirarki atau setara.

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Pengaturan otonomi daerah bagi Pemerintah Daerah, Provinsi, dan Kabupaten/Kota diatur dalam pasal 18 ayat (1) UUD 1945 yang menyatakan bahwa “Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten, dan kota mempunyai pemerintahan daerah, diatur oleh Undang-Undang”. Selanjutnya pada pasal 18 ayat (1) dijelaskan lebih lanjut pada pasal 18 ayat (2) UUD 1945 menyatakan bahwa “Pemerintah daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan”. Pemerintah Daerah diberikan hak untuk menetapkan Peraturan Daerah sebagaimana dinyatakan dalam pasal 18 ayat (6) bahwa “Pemerintah Daerah berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi dan tugas pembantuan. Dalam kaitan ini, maka sistem hukum nasional memberikan kewenangan atributif kepada daerah untuk menetapkan Perda dan peraturan daerah lainnya, dan Perda diharapkan dapat mendukung secara sinergis program pemerintah daerah.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Materi yang diatur dalam Peraturan Pemerintah ini meliputi penyelenggara pelayanan, sistem pelayanan terpadu, pedoman penyusunan standar pelayanan, proporsi akses serta klasifikasi kelompok masyarakat dalam pelayanan berjenjang, dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Ruang lingkup penyelenggara pelayanan publik menjadi aspek penting yang harus dijelaskan secara tegas agar tidak menimbulkan kerancuan, khususnya terkait peran badan hukum lain yang menjalankan misi negara. Setiap institusi negara, badan usaha milik negara/daerah, lembaga independen, maupun badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk melaksanakan pelayanan publik sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan termasuk dalam kategori penyelenggara pelayanan publik.

Adapun badan hukum lain dapat pula dikategorikan sebagai penyelenggara pelayanan publik jika melaksanakan misi negara, memiliki kapasitas pembiayaan tertentu, serta jaringan yang luas. Untuk mempermudah sekaligus mempercepat layanan kepada masyarakat, dapat diterapkan sistem pelayanan terpadu. Prinsip dasar dari sistem ini adalah penyederhanaan mekanisme pelayanan agar manfaatnya benar-benar dirasakan oleh masyarakat. Dengan demikian, keberadaan sistem pelayanan terpadu tidak semata-mata karena kewajiban regulasi, melainkan lebih pada sejauh mana sistem tersebut mampu mewujudkan pelayanan yang lebih sederhana, cepat, murah, tertib, dan mudah diakses.

3. Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 13 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Berdasarkan pasal 2 dan 3 sebagaimana maksud, tujuan, asas, prinsip, dan ruang lingkup terkait dengan Perda Balikpapan Nomor 13 tahun 2014 tentang penyelenggaraan pelayanan publik maka penyelenggaraan publik dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum terhadap penyelenggaraan Pelayanan Publik dan pemenuhan hak asasi masyarakat secara berkualitas, terintegrasi, dan berkesinambungan. Penyelenggaraan Pelayanan Publik bertujuan untuk (1) mewujudkan prinsip tata kelola

pemerintahan yang baik (2) mewujudkan kualitas pelayanan, efisiensi, dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik dan pencegahan korupsi, kolusi, dan nepotisme (3) mewujudkan penyelenggaraan Pelayanan Publik yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Merujuk pada peraturan daerah tersebut, maka dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Balikpapan berprinsip pada (1) kesederhanaan (2) kejelasan (3) kepastian (4) akurasi (5) keamanan (6) tanggung jawab (7) kelengkapan sarana dan prasarana (8) kemudahan akses (9) kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan (10) kenyamanan.

Pada Bab V tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik pasal 25 disebutkan pola pelayanan publik meliputi:

- a. Fungsional merupakan pelayanan publik diberikan oleh penyelenggara sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangannya.
- b. Terpusat merupakan pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara berdasarkan pelimpahan wewenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. Terpadu terdiri atas (1) terpadu satu atap merupakan pola pelayanan terpadu satu atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu (2) terpadu satu pintu merupakan pola pelayanan terpadu satu pintu diselenggarakan pada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.
- d. Gugus tugas, merupakan petugas pelayanan publik secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas yang ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian layanan tertentu.

Sementara pada bagian kedua Standar Pelayanan pasal 26 disebutkan:

1. Penyelenggara wajib menyusun, menetapkan, dan menerapkan Standar Pelayanan Publik.
2. Dalam penyusunan dan penetapan standar Pelayanan Publik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Penyelenggara wajib mengikutsertakan masyarakat dengan prinsip non diskriminatif.

3. Pengikutsertaan masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) beserta jumlahnya ditentukan oleh Penyelenggara terkait langsung dengan jenis pelayanan, memperhatikan integritas, memiliki kompetensi dan kepedulian.
4. Penyusunan standar pelayanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didahului dengan penyiapan rancangan standar pelayanan oleh penyelenggara, yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan dengan tidak memberatkan penyelenggara.
5. Penyiapan rancangan Standar Pelayanan sebagaimana dimaksudkan pada ayat (4) penyelenggara dapat melibatkan masyarakat.

Secara umum peraturan ini mengatur tentang prosedur dan pedoman yang harus diikuti oleh instansi pemerintahan di Kota Balikpapan dalam menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan publik.

C. Hasil Survei Pelayanan Publik

No.	Aspek	Kondisi di Lapangan	Tantangan	Saran
1	Pedoman SOP	Hampir semua kelurahan sudah memiliki SOP dan pedoman pelayanan, beberapa ditampilkan di media sosial.	Implementasi belum terlaksana sepenuhnya, masih ada ketergantungan pada instruksi.	Sinkronisasi regulasi pusat- daerah untuk memperkuat legitimasi SOP
2	Sarana dan prasarana	Beberapa kelurahan sudah memiliki kantor yang representatif	Ada kelurahan dengan fasilitas minim, contohnya: Mekarsari (kantor sewa ruko), Kariangau (ruangan tidak representatif), Manggar (komputer dan kendaraan rusak)	Modernisasi fasilitas dan pemerataan infrastruktur
3	Sumber Daya Manusia	Beberapa kelurahan memiliki SDM relatif penuh	Kekurangan pegawai hampir di semua kelurahan, ada jabatan yang kosong bertahun-tahun (Prapatan, Sepinggan, Kariangau)	Penataan kebutuhan pegawai berbasis standar formasi kelurahan
4	Digitalisasi dan Inovasi	Ada inovasi digital contohnya: Portal Pokasari (Mekarsari), Gelar Sehat	Masih ada kelurahan yang minim inovasi. Umumnya digitalisasi sebatas <i>WhatsApp</i> .	Pengembangan <i>e-government</i> kelurahan berbasis aplikasi terpadu

No.	Aspek	Kondisi di Lapangan	Tantangan	Saran
		(Sepinggian Baru), <i>Barcode</i> aporan (Lamaru), RT Online (Kariangau)		
5	Jenis Pelayanan	Layanan dasar cepat (dokumen sederhana selesai dalam 1 hari)	Layanan kompleks seperti pengurusan ahli waris lambat dan rumit	Standarisasi layanan digital untuk percepatan layanan administrasi
6	Partisipasi masyarakat	Forum Rakor RT, Musrenbang melibatkan masyarakat, ada inisiatif relawan lingkungan	Sosialisasi masih tergantung RT, penyampaian info kadang tidak langsung sampai ke warga	Pemanfaatan media sosial dan aplikasi untuk memperluas akses pada masyarakat
7	Anggaran	Dana kelurahan tersedia untuk kegiatan fisik dan non fisik.	Anggaran masih terbatas, masih harus berbagai dengan kecamatan, beberapa kegiatan masyarakat tidak dapat didanai.	Reformasi pembagian anggaran berbasis kebutuhan kelurahan
8	Konteks Lokal	Ada program inovatif berbasis kearifan lokal (pokari, musyawarah RT, relawan lingkungan)	Tantangan geografis (Manggar rawan tanah longsor, Prapatan rawan longsor, Kariangau jauh dari pusat kota)	Integrasi kelurahan dalam kebijakan tata ruang dan mitigasi bencana

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan dengan wawancara dan pengisian formulir digital sebanyak 25 responden yang terdiri dari perangkat kecamatan dan kelurahan menilai bahwa fungsi dan kewenangan kelurahan/kecamatan sudah jelas. Namun, terdapat catatan penting terkait dengan perlunya penegasan kewenangan operasional, khususnya dalam hal pelayanan kependudukan dan pengelolaan anggaran. Hal tersebut mengindikasikan bahwa regulasi lokal perlu melakukan *refinement* agar kewenangan kelurahan lebih substantif dan tidak sekedar administratif. Terkait dengan sarana dan prasarana pelayanan publik belum semuanya memadai, sehingga kebutuhan seperti kantor yang representatif, akses internet yang stabil, sistem penyimpanan data, serta fasilitas ramah difabel menjadi substansi yang harus segera dilengkapi, sehingga akan berimplikasi pada pelayanan publik yang prima. Keterbatasan sarana tersebut dapat berimplikasi pada keterlambatan layanan dan rendahnya kepuasan publik.

Selain itu, juga terdapat tantangan yang harus dihadapi dalam upaya peningkatan pelayanan publik yaitu SDM, anggaran, infrastruktur, dan regulasi. SDM dan anggaran menempati posisi dominan sebagai faktor penghambat pelayanan yang optimal. Hal tersebut menunjukkan perlu adanya kebijakan berupa penguatan kapasitas aparatur, peningkatan alokasi dana kelurahan, dan evaluasi regulasi pembagian kewenangan. Selain itu, dalam upaya pelayanan memerlukan model pelayanan yang ideal yaitu cepat, mudah, transparan, dan berbasis digital. Namun, ada pula pelayanan yang mengharuskan adanya pelayanan secara tatap muka, terutama bagi kelompok masyarakat yang rentan (lansia dan difabel). Terdapat beberapa usulan dari responden di antaranya (1) peningkatan kompetensi aparatur melalui pelatihan berbasis digital (2) penyederhanaan prosedur administrasi agar lebih efisien (3) penambahan insentif bagi pegawai pelayanan publik (4) penegasan pembagian tugas dan kewenangan antar lembaga (5) evaluasi fungsi dan peran keluarga agar lebih adaptif terhadap dinamika masyarakat.

D. Hambatan yang dihadapi

Berdasarkan analisis terhadap hasil survei dan data sekunder, terdapat beberapa hambatan utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik di tingkat kelurahan dan kecamatan kota Balikpapan. Hambatan tersebut di antaranya:

1. Keterbatasan kewenangan kelurahan dalam mengambil keputusan pelayanan tertentu, sehingga masih harus bergantung pada kecamatan atau pemerintah kota.
2. Keterbatasan jumlah dan kapasitas aparatur, khususnya dalam pemanfaatan teknologi informasi.
3. Infrastruktur pelayanan yang belum merata, termasuk beberapa jaringan internet yang kurang memadai serta keterbatasan fasilitas kantor.
4. Kurangnya transparansi dan konsistensi prosedur pelayanan.
5. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan dan evaluasi pelayanan publik.

Kondisi eksisting tersebut menunjukkan bahwa meskipun Kota Balikpapan telah berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka masih perlu langkah-langkah optimalisasi terutama dalam aspek regulasi, kapasitas SDM, infrastruktur layanan, serta pelibatan masyarakat. Dengan penguatan fungsi dan kewenangan lembaga kelurahan dan kecamatan, maka diharapkan pelayanan publik dapat menjadi lebih cepat, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

BAB V. STRATEGI OPTIMALISASI FUNGSI DAN KEWENANGAN KECAMATAN DAN KELURAHAN BIDANG KEBIJAKAN PUBLIK

Kecamatan dan Kelurahan merupakan dua institusi birokrasi lokal yang memiliki peran penting dalam upaya penyelenggaraan kebijakan publik. Kedua institusi tersebut menjadi garda terdepan dalam pelayanan kepada masyarakat. Kecamatan memiliki fungsi sebagai perangkat daerah yang menjalankan sebagian kewenangan bupati atau wali kota, khususnya dalam pemerintah umum, pelayanan administratif. Sementara, Kelurahan diposisikan sebagai perangkat kecamatan yang bertugas menyelenggarakan pelayanan administratif, pembangunan masyarakat, serta fasilitasi lembaga kemasyarakatan. Sehingga dua instansi tersebut menjadi ujung tombak dalam pelayanan publik sekaligus cerminan keberhasilan implementasi kebijakan publik di tingkat lokal.

Peran strategis yang diharapkan masyarakat belum dapat terlaksana dengan maksimal, karena masih terdapat kendala seperti tumpang tindih kewenangan antara pemerintah kota atau kabupaten dengan kecamatan, kewenangan kelurahan yang relatif terbatas, serta kapasitas aparatur yang belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan masyarakat. Kondisi tersebut sering kali menyebabkan pelayanan publik berjalan terlambat, tidak responsif, dan kurang inovatif. Dalam menjawab persoalan tersebut, maka perlu strategi optimalisasi yang mampu memperkuat fungsi dan kewenangan kecamatan serta kelurahan agar keduanya dapat menjadi layanan publik yang efektif, efisien, dan adaptif terhadap tuntutan perkembangan zaman. Adapun strategi-strategi yang dapat dilakukan di antaranya:

1. Penataan regulasi

Regulasi menjadi fondasi penting bagi pembagian kejelasan kewenangan kecamatan dan kelurahan. Selama ini mungkin, pembagian tugas antara kelurahan dan kecamatan masih tumpang tindih. Selain itu, kedua lembaga ini juga sering terjebak dalam peran

administratif tanpa ruang yang cukup untuk berinovasi. Penegasan kewenangan melalui peraturan daerah sangat diperlukan agar kelurahan atau kecamatan memiliki legitimasi hukum yang kuat. Penerapan regulasi yang jelas antara kecamatan dan kelurahan dapat melaksanakan kewenangan tanpa keraguan, sekaligus memperkuat posisi dalam penerapan kebijakan publik di level lokal.

2. Penguatan Kapasitas Aparatur

Aparatur kecamatan dan kelurahan merupakan aktor kunci dalam implementasi kebijakan publik karena mereka yang melayani secara langsung kepada masyarakat. Namun kapasitas yang terbatas sering menjadi hambatan, sehingga penguatan kapasitas dapat dilakukan melalui pelatihan berbasis kompetensi, penempatan pegawai sesuai dengan kapasitas dan keterampilan, serta perlu adanya pengembangan budaya pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Pentingnya kompetensi teknis integritas, serta kepekaan sosial bagi aparatur birokrasi sehingga pelayanan publik dapat terlaksana dengan baik. Aparatur yang profesional, maka diharapkan dapat menjalankan kebijakan publik dengan maksimal.

3. Inovasi dan Digitalisasi Pelayanan Publik

Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi, maka masyarakat menuntut adanya layanan yang cepat, transparan, dan dapat diakses dengan mudah. Konsep *New public service* yang dikemukakan oleh (Denhardt & Denhardt, 2000) menekankan bahwa pelayanan publik harus bersifat kolaboratif dan responsif. Dalam konteks kecamatan dan kelurahan, maka hal ini dapat diterapkan melalui penerapan aplikasi berbasis *mobile* serta integrasi data pelayanan publik. Pemanfaatan teknologi ini tidak hanya mempercepat layanan, tetapi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

4. Peningkatan Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat

Salah satu strategi utama dalam optimalisasi fungsi dan kewenangan Kecamatan serta Kelurahan yaitu dapat dilakukan melalui penguatan

pemberdayaan dan partisipasi masyarakat. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, camat memiliki tugas untuk *mendorong partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan di lingkup kecamatan* dan memastikan penyelenggaraan pelayanan publik berjalan secara partisipatif (Pasal 12 ayat 2 huruf e). Dengan demikian, pemberdayaan masyarakat tidak hanya dipahami sebagai proses sosialisasi kebijakan, tetapi juga sebagai bentuk kolaborasi yang memungkinkan masyarakat menjadi subjek aktif dalam pembangunan lokal. Dalam hal ini kelurahan perlu memperkuat kapasitas kelembagaan dan sosialnya melalui forum-forum bersama masyarakat sehingga dapat menjadi wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan kebutuhan. Berdasarkan riset yang telah dilakukan (Okparizan & Septian, 2017) menunjukkan kelurahan setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 cenderung mengalami penurunan peran dalam pelayanan publik karena kewenangan administratif yang terbatas. Sehingga pemberdayaan masyarakat dapat menjadi instrumen untuk mengimbangi keterbatasan tersebut dengan memperluas ruang partisipasi warga dalam menyampaikan masalah, penyusunan prioritas pembangunan, dan pengawasan pemerintah. Peningkatan kualitas pelayanan publik di kelurahan juga sangat bergantung pada sejauh mana masyarakat dilibatkan dalam proses kebijakan dan diberikan ruang untuk berpartisipasi secara aktif.

Partisipasi masyarakat juga menjadi elemen penting dalam strategi optimalisasi. Kecamatan dan kelurahan tidak dapat bekerja sendiri tanpa adanya keterlibatan dari masyarakat. Osborne (2010) memperkenalkan konsep *co-production of public services* yaitu keterlibatan masyarakat dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pelayanan publik. Dalam praktiknya, partisipasi masyarakat dapat diwujudkan melalui forum musyawarah kelurahan yang inklusif, penguatan peran RT/RW, serta kolaborasi dengan PPK, Karang Taruna, dan lembaga masyarakat lainnya. Melalui pelibatan

warga maka kebijakan publik yang dihasilkan diharapkan sesuai dengan kebutuhan nyata dan meningkatkan rasa masyarakat untuk menjalankan kebijakan yang telah disepakati bersama. Pemberdayaan masyarakat bukan hanya sekadar bentuk pelibatan formal, melainkan sebuah proses sosial-politik yang memperkuat legitimasi kebijakan publik dan meningkatkan efektivitas pelayanan. Sebagaimana ditegaskan oleh (Subarsono, 2005) dalam *Analisis Kebijakan Publik*, partisipasi masyarakat yang bermakna akan meningkatkan relevansi dan keberlanjutan kebijakan publik karena keputusan yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat. Dengan kata lain, kecamatan dan kelurahan yang mampu menumbuhkan partisipasi aktif masyarakat akan lebih efektif dalam menjalankan fungsi pelayanan, pemberdayaan, dan pembangunan berkelanjutan di wilayahnya.

5. Akuntabilitas, Transparansi, dan Evaluasi berbasis Kinerja

Pelayanan publik yang optimal hanya dapat dicapai jika terdapat sistem evaluasi yang transparan dan berorientasi pada hasil. Berdasarkan Permen PANRB No. 14 Tahun 2017 tentang Survei kepuasan masyarakat memberikan pedoman bagi pemerintah daerah untuk mengukur kualitas pelayanan secara objektif. Melalui penerapan survei kepuasan masyarakat, standar pelayanan minimal (SPM), dan laporan kinerja tahunan, maka kecamatan dan kelurahan dapat mengevaluasi sejauh mana kebijakan publik yang dijalankan terlaksana dengan benar dan tepat sasaran bagi masyarakat.

6. Reward dan Punishment dalam Pekerjaan

Dalam sistem pekerjaan, *reward* dan *punishment* menjadi hal yang banyak dilakukan karena dinilai dapat memberikan motivasi dalam bekerja. *Reward* akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga jika sistem *reward* ini diberikan secara adil seperti penambahan gaji, bonus, kesejahteraan, serta pengembangan karier maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Besarnya penghargaan yang diberikan oleh instansi sering kali mencerminkan tingkat

produktivitas yang ditunjukkan oleh pegawai, yang didasari oleh tanggung jawab serta rasa memiliki terhadap instansi/perusahaan. Berbeda apabila perusahaan menunjukkan apresiasi terhadap hasil kerja pegawai dengan memberikan penghargaan maka secara langsung dapat dirasakan oleh pegawai

Berbeda dengan *punishment*, yang dipahami sebagai suatu hukuman atau sanksi. *Punishment* sebagai bentuk dorongan yang negatif, namun jika diberikan secara tepat dan bijak maka dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi kerja (Gunawan et al., 2023). *Punishment* merupakan cara untuk mengarahkan tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku di aturan lingkungan kerja. Selain itu, *punishment* juga merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. *Punishment* jika diterapkan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan lain diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi (Pramesti et al., 2019).

7. Penguatan Koordinasi dan Integrasi Antar Lembaga

Koordinasi dan integrasi antar lembaga merupakan elemen penting dalam upaya mengoptimalkan fungsi serta kewenangan kecamatan dan kelurahan, mengingat keduanya berperan sebagai penghubung strategis antara pemerintah daerah dan masyarakat. Kecamatan memiliki fungsi koordinatif yang signifikan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, serta pembinaan kehidupan sosial masyarakat. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan, khususnya Pasal 12 ayat (2) huruf b dan c, yang menyatakan bahwa camat berwenang melakukan koordinasi dan sinkronisasi kegiatan pemerintahan, pembangunan, serta kemasyarakatan, sekaligus membina dan mengawasi pelaksanaan kegiatan di kelurahan. Melalui koordinasi yang efektif antar perangkat daerah, kecamatan dapat

berperan dalam menerjemahkan kebijakan publik tingkat kota atau kabupaten sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lokal.

Menurut (Dwiyanto, 2006) dalam karyanya *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, lemahnya koordinasi antarunit pemerintahan kerap menjadi penyebab tumpang tindih program, pemborosan sumber daya, serta rendahnya mutu pelayanan publik. Oleh karena itu, penguatan koordinasi baik secara vertikal (antara pemerintah daerah, kecamatan, dan kelurahan) maupun horizontal (antarinstansi atau sektor di wilayah kecamatan) menjadi langkah strategis untuk membangun sinergi dan efisiensi dalam pelaksanaan kebijakan publik. Dalam implementasinya, koordinasi tersebut dapat diwujudkan melalui pembentukan Forum Koordinasi Kecamatan, integrasi sistem informasi antar perangkat daerah, serta pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di tingkat kecamatan dan kelurahan. Forum-forum ini berfungsi sebagai wadah komunikasi lintas pemerintahan dan masyarakat guna memastikan konsistensi kebijakan, keselarasan prioritas pembangunan, serta terselenggaranya pelayanan publik yang terintegrasi dan responsif terhadap kebutuhan warga.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa kecamatan dan kelurahan memiliki posisi strategis dalam penyelenggaraan kebijakan publik di tingkat lokal. Kecamatan bertindak sebagai perangkat daerah yang mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintah umum, sementara kelurahan menjadi unit pelayanan terdepan yang melayani masyarakat secara langsung. Namun, fungsi dan kewenangan kedua institusi ini masih menghadapi berbagai keterbatasan, seperti regulasi yang belum tegas, kapasitas aparatur yang belum merata, keterbatasan kewenangan kelurahan, serta minimnya inovasi publik.

Optimalisasi fungsi dan kewenangan kecamatan dan kelurahan dalam bidang kebijakan publik sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan publik, khususnya di Kota Balikpapan yang menghadapi dinamika pertumbuhan penduduk, urbanisasi, dan tuntutan pelayanan yang semakin cepat. Strategi optimalisasi dapat dilakukan melalui beberapa cara di antaranya:

1. Penataan regulasi untuk memperjelas kewenangan dan menghindari tumpang tindih layanan.
2. Penguatan kapasitas aparatur melalui pelatihan, dan budaya pelayanan publik.
3. Digitalisasi dan inovasi pelayanan publik untuk mempercepat dan mempermudah, serta meningkatkan transparansi layanan.
4. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik.
5. Penguatan akuntabilitas dan evaluasi kinerja berbasis standar pelayanan, dan survei kepuasan masyarakat.

Melalui penerapan strategi tersebut maka harapannya, kecamatan dan kelurahan dapat bertransformasi dari sekedar unit administratif menjadi lembaga penting dalam implementasi kebijakan publik yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Secara keseluruhan, strategi optimalisasi ini diharapkan dapat memperkuat posisi kecamatan dan kelurahan di Kota Balikpapan sebagai ujung tombak pelayanan publik, sekaligus menjadi

contoh praktik *good governance* yang menekankan prinsip efisiensi, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Dengan langkah-langkah tersebut, pelayanan publik dapat berjalan lebih baik, sesuai kebutuhan masyarakat, serta mendukung visi Balikpapan sebagai kota yang maju, modern, dan inklusif di era desentralisasi dan pembangunan nasional.

B. SARAN

Berdasarkan hasil kajian, beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Regulasi dan Kewenangan

- Pemerintah Kota Balikpapan perlu menyusun Peraturan Daerah atau Peraturan Wali Kota yang menegaskan kewenangan kelurahan agar lebih luas dan fleksibel, terutama dalam pelayanan publik perkotaan.
- Perlu adanya harmonisasi regulasi antara pusat, daerah, kecamatan, dan kelurahan untuk menghindari tumpang tindih kewenangan.

2. Penguatan Kapasitas Aparatur

- Menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan berbasis kompetensi pelayanan publik, teknologi digital, serta komunikasi sosial.
- Menerapkan sistem merit dalam pengelolaan SDM di kecamatan dan kelurahan untuk memastikan penempatan pegawai sesuai keahlian dan kebutuhan.

3. Digitalisasi Layanan Publik

- Mengembangkan aplikasi pelayanan terpadu kelurahan yang terintegrasi dengan sistem *smart city* Balikpapan.
- Mendorong pemanfaatan teknologi *mobile apps* dan sistem antrean daring untuk layanan kependudukan, perizinan, dan administrasi.

4. Partisipasi Masyarakat

- Memperkuat mekanisme Musrenbang Kelurahan dengan model *e-Musrenbang* yang memungkinkan partisipasi lebih luas dari warga.
- Mendorong *co-production of services* dengan melibatkan RT, RW, LPM, PKK, Karang Taruna, dan organisasi masyarakat dalam pelayanan publik.

5. Akuntabilitas dan Evaluasi

- Mewajibkan kecamatan dan kelurahan untuk melakukan Survei Kepuasan Masyarakat secara rutin sesuai PermenPANRB No. 14 Tahun 2017.
- Menyusun Laporan Kinerja Tahunan (LKJ) Kecamatan dan Kelurahan yang dipublikasikan secara terbuka untuk meningkatkan transparansi dan kepercayaan publik.

6. *Reward* dan *Punishment* dalam Pekerjaan

- Apabila sistem *reward* ini diberikan secara adil seperti penambahan gaji, bonus, kesejahteraan, serta pengembangan karier maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- *Punishment* sebagai bentuk dorongan yang negatif, namun jika diberikan secara tepat dan bijak maka dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi kerja

7. Penguatan Koordinasi dan Integrasi Antar Lembaga

- Koordinasi yang efektif antar perangkat daerah, kecamatan dapat berperan dalam menerjemahkan kebijakan publik tingkat kota atau kabupaten sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lokal.
- Koordinasi tersebut dapat diwujudkan melalui pembentukan Forum Koordinasi Kecamatan, integrasi sistem informasi antar perangkat daerah, serta pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di tingkat kecamatan dan kelurahan.

Secara keseluruhan, strategi optimalisasi ini diharapkan dapat memperkuat posisi kecamatan dan kelurahan di Kota Balikpapan sebagai ujung tombak pelayanan publik, sekaligus menjadi contoh praktik *good governance* yang menekankan prinsip efisiensi, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Dengan langkah-langkah tersebut, pelayanan publik dapat berjalan lebih baik, sesuai kebutuhan masyarakat, serta mendukung visi Balikpapan sebagai kota yang maju, modern, dan inklusif di era desentralisasi dan pembangunan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackerman, B. (2000). The new separation of powers. *Harvard Law Review*, 114(3). <https://doi.org/10.2307/1342286>
- Badan Pusat Statistik Kota Balikpapan. (2022). Kecamatan Balikpapan Utara dalam Angka 2022. In *Katalog BPS*.
- Cheema, S., & Rondinelli, D. A. (2007). Decentralizing Governance: Emerging Concepts and Practices. *Brookings Institution Press, Ash Institute for Democratic Governance and Innovation*.
- Coste, A.-I., & Tudor, A. T. (2013). Service Performance - Between Measurement and Information in the Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 215–219. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.662>
- Cukier, W., Ngwenyama, O., Bauer, R., & Middleton, C. (2009). A critical analysis of media discourse on information technology: preliminary results of a proposed method for critical discourse analysis. *Information Systems Journal*, 19(2), 175–196. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00296.x>
- DANANG SEPTIYANTO. (2021). REFORMASI BIROKRASI DESA PANGGUNGHARJO. *GOVERNABILITAS (Jurnal Ilmu Pemerintahan Semesta)*, 2(2). <https://doi.org/10.47431/governabilitas.v2i2.110>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6). <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dwiyanto, A. (2006). dkk. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. *Pusat Studi*, 1.
- Fahlevy, M. R., & Burhanudin, B. (2022). Konsep desentralisasi dalam pelayanan publik (Studi inovasi Samsat Care di Kota Makassar). *Journal of Government Science (GovSci) : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(2). <https://doi.org/10.54144/govsci.v3i2.31>
- Fitriyani, A. (2015). Analisis fungsi public relasi dan pelayanan publik pada Biro Umum dan Humas Kantor Gubernur Maluku. *Mediasi*, 2.
- Gabriele. (2018). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Di Departemen Marketing dan HRD PT. Cahaya Indo Persada. *Jurnal AGORA*, 6(1).
- Gunawan, A., Sopandi, E., Malsabila, M., Pangestu, M. I., & Assifah, R. (2023). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BINTANG TOEDJOE CIKARANG. *Jurnal Manajemen*, 11(1). <https://doi.org/10.36546/jm.v11i1.862>

- Guntoro, M. (2021). DESENTRALISASI DAN OTONOMI DAERAH. *CENDEKIA Jaya*, 3(2). <https://doi.org/10.47685/cendekia-jaya.v3i2.184>
- Handayani, E., Garad, A., Suyadi, A., & Tubastuvi, N. (2023). Increasing the performance of village services with good governance and participation. *World Development Sustainability*, 3(July 2022), 100089. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2023.100089>
- Ismail, N. (2019). KEWENANGAN DEKONSENTRASI KEPALA DAERAH DALAM PENYELENGGARAAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH. *Gorontalo Law Review*, 2(1). <https://doi.org/10.32662/golrev.v2i1.547>
- KNKG. (2008). Pedoman umum Good Corporate Governance di Indonesia. *Book of Komite Nasional Kebijakan Governance*.
- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services. In *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. <https://doi.org/10.2307/2392554>
- Majumdar, K., & Mission, R. (2017). Sustainable Village Development Plan with People ' s Participation : A Case Study of a Multi-ethnic Village of Jharkhand. *The International Journal of Humanities & Social Studies*.
- Md. Abdul Hakim. (2021a). Good Governance in a Village and the Need for Village Autonomy in Bangladesh. *Bangladesh Journal of Public Administration*, 148–170. <https://doi.org/10.36609/bjpa.v22i1.181>
- Md. Abdul Hakim. (2021b). Good Governance in a Village and the Need for Village Autonomy in Bangladesh. *Bangladesh Journal of Public Administration*, 148–170. <https://doi.org/10.36609/bjpa.v22i1.181>
- Mindarti, L. I., Malik, A., Supriyono, B., & Hermawan. (2021). Quality of Regional Election Implementation as Determinant of Performance of Simultaneous Regional Election: Community Trust and Satisfaction as Mediation, and Regulatory Harmonization as Moderation. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 24(1). <https://doi.org/10.1142/S0219091521500089>
- Miner, J. B. (2015a). Organizational Behavior 1. In *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315702018>
- Miner, J. B. (2015b). Organizational Behavior 1. In *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315702018>
- Moenir, H. A. S. (2010). Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*.
- Munir, M. M., Huda, M. N., Maulidiyah, S., Rahmawati, S. D., & Sholikah, V. (2021). Pemanfaatan Sistem Pelayanan Publik dalam Meningkatkan Kualitas Hubungan

- Masyarakat di Kementerian Agama Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 3(2). <https://doi.org/10.15642/japi.2021.3.2.22-30>
- Nurmiyati Niken, Zuhriyati, E., & Noor, M. (2020). Desentralisasi Politik Dalam Ranah Otonomi Daerah. *Jurnal MODERAT*, 6(2).
- Okparizan, & Septian, D. (2017). Kewenangan Kelurahan Pasca Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2).
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 9(1). <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63>
- Prastiwi, N. L. P. E. Y., Ningsih, L. K., & Putrini, K. P. (2022). PERAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI: SELF ESTEEM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 78–88. <https://doi.org/10.38043/jimb.v7i1.3521>
- Rio Febriant Rizaldy, Komang Adi Sastra Wijaya, & Putu Eka Purnamaningsih. (2024). Optimalisasi Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya. *Ethics and Law Journal: Business and Notary*, 2(1). <https://doi.org/10.61292/eljbn.134>
- Rondinelli, D. A. (1981). Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries. *International Review of Administrative Sciences*, 47(2). <https://doi.org/10.1177/002085238004700205>
- Sidik, M. (2002). Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah sebagai Pelaksanaan Desentralisasi Fiskal. *Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Dalam Seminar "Setahun Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Di Indonesia,"* 33.
- S.S. Maranda, Ratnadi, N. M. D., Rasmini, N. K., & I.D.G.D. Saputra. (2022). THE EFFECT OF GOOD GOVERNANCE, COMPETENCY AND FRAUD PREVENTION ON THE PERFORMANCE OF VILLAGE GOVERNMENT APPARATUS. *Research Journal of Finance and Accounting*. <https://doi.org/10.7176/RJFA/13-1-05>
- Subarsono. (2005). Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi. In *Jurnal Teknik Sipil dan Lingkungan* (Vol. 3, Issue 1).

