



## Zona Integritas Sebagai Strategi Reformasi Pelayanan Publik: Studi Kasus Pada Dinas Sosial Kota Palangka Raya

Juliani <sup>1)</sup>; Pitria Nopita Sari <sup>2)</sup>; Adithiya Wiradinatha Saputra <sup>3)</sup>

<sup>1,2)</sup> Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Palangka Raya

<sup>3)</sup> Dosen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Palangka Raya

Email: <sup>1)</sup> [Julianiiii24@mail.com](mailto:Julianiiii24@mail.com) ;<sup>2)</sup> [pitriaa2211@gmail.com](mailto:pitriaa2211@gmail.com) ;<sup>3)</sup> [adithiya.wiradinathasaputra@fisip.upr.ac.id](mailto:adithiya.wiradinathasaputra@fisip.upr.ac.id)

### ARTICLE HISTORY

Received [11 Oktober 2025]

Revised [12 Desember 2025]

Accepted [20 Desember 2025]

### KEYWORDS

Integrity Zone, Publik Service, Bureaucracy, Service Quality, Social Services Agency.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Zona Integritas (ZI) dibangun sebagai upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan berfokus pada pelayanan publik. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana penerapan ZI berdampak pada kualitas pelayanan publik di Dinas Sosial Kota Palangka Raya. Penelitian ini melihat aspek kedisiplinan, kecepatan layanan, dan efektivitas koordinasi birokrasi. Menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus melalui observasi langsung, wawancara dengan dua informan penting, dan pemeriksaan dokumen resmi seperti SK Tim ZI dan SOP pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan ZI meningkatkan kedisiplinan pegawai dan membuat prosedur pelayanan lebih jelas, namun masih terdapat kendala keterbatasan sumber daya manusia dan fasilitas fisik. Koordinasi antar bidang juga belum optimal, sehingga adanya disinformasi di lapangan. Secara teoritis, temuan ini memperkuat konsep Edward III dan model SERVQUAL, bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh struktur birokrasi dan kualitas pelayanan yang optimal. Hasil penelitian ini merekomendasikan adanya penguatan koordinasi internal, peningkatan kapasitas SDM, serta penyediaan fasilitas pendukung yang memadai agar Zona Integritas benar-benar menjadi fondasi reformasi birokrasi yang mampu memberikan dampak nyata bagi masyarakat.

### ABSTRACT

The Integrity Zone (ZI) was established as an effort to realize clean, transparent, and public service focused governance. The purpose of this study is to examine how the implementation of ZI affects the quality of public services at the Social Service Agency of Palangka Raya City. This study examines aspects of discipline, service speed, and the effectiveness of bureaucratic coordination. Using qualitative research with a study method through direct observation, interviews with two key informants, and examination of official document such as the ZI team decree and service SOPs. The result show that the implementation of ZI has improved employee discipline and made service procedures clearer, but there are still constraints in terms of human resources and physical facilities. Coordination between fields is also not yet optimal, resulting in misinformation in the field. Theoretically, these findings reinforce Edward III concept and the SERVQUAL model, which state that the success of policy implementation is determined by the bureaucratic structure and optimal service quality. The results of this study recommend strengthening internal coordination, increasing human resource capacity, and providing adequate supporting facilities so that the Integrity Zone truly becomes the foundation of bureaucratic reform that can have a real impact on society.

## PENDAHULUAN

Akhir-akhir ini, pemerintah Indonesia terus menggenjalkan agenda reformasi birokrasi melalui program pembentukan Zona Integritas (ZI) di berbagai wilayah dan instansi, termasuk pada instansi tingkat pemerintah daerah. Zona Integritas (ZI) merupakan salah satu program nasional yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) No. 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembagunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Dengan adanya program tersebut bertujuan untuk memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik agar menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat secara luas (KemenPANRB, 2019).

Namun, pada aktualitasnya penerapan kebijakan Zona Integritas diberbagai wilayah ini masih menghadapi berbagai tantangan. Menurut Data Ombudsman Republik Indonesia pada tahun 2023, terdapat 26.461 laporan kasus pelayanan publik, hal ini meliputi 40,38% di antaranya terbukti mengandung maladministrasi, dengan tiga kategori laporan tertinggi yaitu tidak memberikan pelayanan, berkepanjangan berlarut atau proses yang lama dalam pelayanan, dan penyimpangan prosedur (Ombudsman Republik Indonesia, 2023). Dengan adanya hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Implementasi Zona Integritas dalam peningkatan kualitas layanan bukan hanya ditentukan oleh adanya

regulasi semata, akan tetapi kesiapan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor yang krusial sebagai pelaksana utama kebijakan.

Dalam konteks Kota Palangka Raya, Dinas Sosial menjadi salah satu instansi yang memainkan peran strategis dalam memberikan pelayanan publik pada bidang sosial kepada masyarakat, misalnya penanganan fakir miskin, lansia, anak terlantar dijalanan bahkan penderita disabilitas. Namun, dalam pelaksanaan tugasnya masih menghadapi kendala pada aspek Sumber Daya Manusia (SDM). Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Sosial Kota Palangka Raya Tahun 2023, jumlah pegawai yang masih terbatas tidak sebanding dengan tingginya beban kerja dan berbagai masalah sosial yang ditangani, sehingga hal ini berdampak pada efektivitas dan kualitas pelayanan publik (Dinas Sosial Kota Palangka Raya, 2023). Rincian jumlah pegawai dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Jumlah ASN dan PTT Dinas Sosial Kota Palangka Raya Tahun 2023**

No	Uraian	Jumlah PNS	Jumlah PTT
1	Kepala Dinas	1	-
2	Sekretariat	7	4
3	Bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial	6	-
4	Bidang Penanganan Fakir Miskin	4	-
5	Bidang Rehabilitas Sosial	4	-
6	Bidang Pemberdayaan Sosial	7	1
7	Jabatan Fungsional Tertentu	6	-
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>5</b>

*Sumber: LKIP Dinas Sosial Kota Palangka Raya*

Berdasarkan uraian tabel tersebut dapat diketahui bahwa jumlah pegawai Dinas Sosial Kota Palangka Raya berjumlah 40 orang, diantaranya terdiri dari 35 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 5 Pegawai Tidak Tetap (PTT). Dari total tersebut, unit kerja dengan jumlah pegawai terbanyak adalah sekretariat, yang terdiri dari 7 orang PNS dan 4 orang PTT, sehingga totalnya sebanyak 11 orang. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai di Dinas Sosial masih relatif terbatas, dengan mayoritas pegawai terbesar berada pada divisi sekretariat. Hal ini berdampak pada beban kerja yang cukup besar dan kualitas pelayanan yang diberikan.

Fenomena keterbatasan sumber daya manusia (SDM) ini menjadi penting jika dikaitkan dengan implementasi Zona Integritas (ZI). Dalam hal ini tanpa adanya SDM yang mencukupi dan berkompeten, tujuan utama dari reformasi birokrasi yaitu terciptanya pelayanan publik yang akuntabel, transparan dan bebas dari maladministrasi akan sulit untuk tercapai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Ariani et al., 2022) mengemukakan bahwa pengembangan kompetensi ASN melalui program pelatihan merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kapasitas pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik. Sejalan dengan Avrini (2023) menegaskan bahwa strategi manajemen peningkatan kompetensi pada ASN menjadi faktor utama agar pelayanan publik dapat berjalan dengan optimal, meskipun dengan jumlah sumber daya manusia (SDM) yang terbatas. (Ariani et al., 2022; Avrini, 2023)

Penelitian sebelumnya terkait penerapan kebijakan Zona Integritas menunjukkan bahwa topik ini lebih banyak dikaji pada instansi pemerintah pusat maupun kementerian. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Hanafi (2020) mengkaji pembagunan zona integritas di Kementerian Perindustrian. Fokus utama penelitian tersebut tentang penerapan komponen pengukuran kinerja, sehingga lebih menitikberatkan kepada aspek struktural dan regulatif di lingkup birokrasi pusat. selain itu oleh Sirin (2021) mengkaji strategi implementasi zona integritas di kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan dengan menegaskan pentingnya komitmen pimpinan dan optimalisasi pelaksanaan program. Penelitian tersebut memberikan gambaran penting tentang tantangan reformasi birokrasi strategi integritas di institusi besar, namun belum menyentuh sektor pelayanan sosial (Hanafi, 2020; Sirin, 2021). Padahal Dinas Sosial memiliki peranan yang penting di masyarakat, berbeda dengan layanan administratif pada umumnya, karena pelayanannya bersinggungan langsung dengan masyarakat rentan yang membutuhkan kecepatan, empati, dan kesinambungan pelayanan. Hingga saat ini, peneliti belum menemukan kajian yang secara khusus membahas implementasi kebijakan zona integritas di Dinas Sosial Kota Palangka Raya. Oleh sebab itu, penelitian ini diharapkan mampu mengisi celah tersebut dengan memberikan perspektif baru mengenai penerapan zona integritas pada pelayanan sosial di tingkat daerah.



Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana kebijakan Zona Integritas diimplementasikan di Dinas Sosial Kota Palangka Raya sebagai upaya reformasi birokrasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan sejauh mana kebijakan tersebut dilaksanakan, akan tetapi bagaimana faktor sumber daya, komunikasi, pelaksana layanan/disposisi, dan struktur birokrasi dapat mempengaruhi keberhasilan dari implementasi kebijakan. Hal ini searah dengan penerapan teori Edward III yang menegaskan bahwa keempat variabel tersebut akan menjadi faktor utama penentu tercapainya implementasi suatu kebijakan (Handrianto et al., 2023). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam praktik pembangunan Zona Integritas di pemerintah daerah, khususnya Dinas Sosial Kota Palangka Raya, sehingga dapat memberikan masukan dalam memperkuat strategi reformasi birokrasi dalam peningkatan layanan publik yang lebih responsif dan akuntabel.

## LANDASAN TEORI

### **Teori Implementasi Kebijakan Edward III (Grand Theory)**

Dalam artikel Implementasi Kebijakan Publik Pelaporan Pemerintah Berbasis Akruar Widi-prana et al., (2017), menjelaskan tentang teori Edward III yang menyoroti bahwa sebuah inisiatif pemerintah misalnya seperti kebijakan pembentukan Zona Integritas untuk mencegah korupsi dan memperbaiki layanan masyarakat hanya akan tercapai jika terlebih dahulu kita mengidentifikasi faktor yang memperkuat dan yang menghambat prosesnya. Berdasarkan evaluasi itu, Edward III menyimpulkan terdapat empat indikator penting yang harus diperhatikan agar implementasi berjalan optimal. Diantaranya yakni komunikasi, yang menjadi saluran penyampaian pesan atau informasi dari pembuat kebijakan kepada tim pelaksana. Kedua yaitu sumber daya, peran sumber daya sangat krusial karena melibatkan orang-orang yang terampil, anggaran yang cukup, serta fasilitas yang memadai. Ketiga disposisi, mengacu pada komitmen pegawai dalam menjalankan tugas. Terakhir yaitu struktur birokrasi, yang berkaitan dengan bagaimana lembaga diatur secara keseluruhan termasuk menciptakan koordinasi yang efektif (Widi-prana et al., 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Hadrianto et al., (2023) tentang implementasi Zona Integritas di BKKBN Provinsi Banten, dengan temuan bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi menjadi tantangan dalam pelaksanaan kebijakan. Hal ini dikarenakan sosialisasi kebijakan yang belum optimal dan koordinasi dari atasan yang belum maksimal. Oleh karena itu teori Edward III relevan untuk menganalisis kebijakan ZI di Dinas Sosial Kota Palangka Raya (Handrianto et al., 2023).

### **Teori Kualitas Pelayanan Publik (SERVQUAL) sebagai Teori Pendukung**

Dalam artikel yang berjudul Implementasi Teori SERVQUAL Pada Layanan Akademik Satu Pintu mengemukakan jenis Model SERVQUAL pada dasarnya adalah panduan sederhana dalam organisasi untuk menilai dan memperbaiki kualitas layanan mereka dari sudut pandang orang yang menerimanya. Teori ini menyarankan agar lembaga memulai dengan memahami harapan konsumen terhadap layanan yang ideal, lalu membandingkannya dengan realita yang mereka rasakan dari layanan yang telah diberikan. Untuk mengukur kualitas pelayanan publik pada model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Zeithaml terbagi dalam lima dimensi yaitu, tangible (bukti fisik) untuk mendorong peningkatan fasilitas, reliability (keandalan) untuk memastikan distribusi bantuan sosial yang akurat, tepat waktu, dan bebas dari praktik korupsi, responsiveness (daya tanggap) untuk meningkatkan responsivitas pegawai Dinas Sosial agar lebih cepat dan informatif, empathy (empati) untuk mengubah budaya pegawai menjadi lebih peduli dan perhatian, dan assurance (jaminan) dengan membangun kepercayaan melalui kompetensi dan keamanan pegawai dalam menangani data (Saputra et al., 2021).

Teori SERVQUAL sebagai pendukung teori utama (Edward III) dalam artikel ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap bagaimana program Zona Integritas yang bertujuan menciptakan wilayah bebas korupsi (WBK) melalui peningkatan integritas dan transparansi. Model ini relevan dengan penelitian sebagaimana dalam kajian yang dikemukakan oleh (Dewinta Putri et al., 2025a) menunjukkan bahwa fasilitas fisik dan daya tanggap atau respon menjadi kelemahan dalam pelaksanaan layanan publik. Hal tersebut memiliki persamaan dengan yang terjadi di Dinas Sosial Kota Palangka Raya, yang menghadapi tantangan berupa keterbatasan SDM dan fasilitas dalam implementasi Zona Integritas.

## METODE PENELITIAN

Untuk memahami bagaimana implementasi kebijakan Zona Integritas dan dampaknya pada peningkatan kualitas layanan publik di Dinas Sosial Kota Palangka Raya, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk

menggal informasi lebih mendalam secara langsung. Menurut Yin dalam Nur'aini, (2020) studi kasus merupakan analisis empiris mengenai fenomena kontemporer dalam kehidupan nyata, terutama apabila batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas dan menggunakan bukti dari banyak sumber (Nur'aini, 2020).

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer melalui wawancara dengan dua informan, yaitu perwakilan tim Zona Integritas dan Staf pelayanan front-line, selain itu data sekunder berupa dokumen SOP, SK tim Zona Integritas, artikel, dan laporan kinerja tahunan. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman, hal ini sejalan dengan penelitian Fitrianiingsih (2024) menggunakan model tersebut untuk menganalisis data kualitatif melalui tiga proses yaitu reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta menggunakan model SERVQUAL yaitu responsiveness dan reliability yang mempengaruhi persepsi masyarakat terkait layanan publik (Fitrianiingsih et al., 2024).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Communication (Komunikasi Kebijakan)

Salah satu kunci dalam penerapan zona integritas (ZI) pada Dinas Sosial Kota Palangka Raya adalah komunikasi kebijakan kepada seluruh pegawai. Berdasarkan hasil temuan wawancara, bahwa program sosialisasi zona integritas telah dijalankan melalui pertemuan rutin dan pengumuman resmi dari pihak pimpinan. Akan tetapi, masih belum tersedia bahan ajar pelatihan yang dirancang secara spesifik untuk memastikan bahwa staf front-line memahami detail indikator Zona Integritas.

*"sosialisasi sudah dilakukan, umumnya melalui rapat bulanan atau surat edaran dari pimpinan. Namun, bagi pegawai dilapangan memang belum ada pelatihan khusus hanya hanya penjelasan secara singkat saja"* (Perwakilan Tim Zona Integritas, wawancara, 2025).

*"kami sudah mengetahui tentang zona integritas, tapi secara jujur kami masih kurang paham terhadap detail indikatornya. Sampai saat ini penjelasannya hanya bersifat umum, belum ada pembekalan yang lebih mendalam."* (Staf front-line, wawancara, 2025).

Temuan dari wawancara ini didukung oleh analisis dokumen. Dokumen SK Tim Zona Integritas Nomor 000.8.6.2/2.a/Sos/I/2025 memang mengkonfirmasi pembentukan tim beserta pembagian tanggung jawab, tetapi tidak memuat rencana sosialisasi teknis atau pelatihan bagi pegawai. Begitu pula dengan SOP pelayanan yang sedang berlaku, yang hanya menyoroti prosedur standar pelayanan tanpa menyebutkan secara tegas pengintegrasian indikator zona integritas. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penyampaian kebijakan mengenai pelaksanaan zona integritas di Dinas Sosial Kota Palangka Raya masih dibatasi pada pertemuan berkala dan surat surat pengumuman resmi. Walaupun pengetahuan dasar telah disalurkan, pemahaman karyawan khususnya ditingkat pegawai Staf front-line masih bersifat mendasar dan belum komprehensif. Situasi ini menunjukkan adanya celah dalam distribusi informasi, terutama mengenai indikator-indikator Zona Integritas yang seharusnya dikuasai oleh semua pelaku layanan.

Hal ini selaras dengan teori Edward III, yang menyoroti bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat bergantung pada kejelasan komunikasi diantara para pelaku terkait. Apabila penyampaian informasi tidak merata dan hanya mencakup tingkat hierarki, maka potensi kesalahpahaman dan interpretasi keliru akan semakin tinggi, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan kebijakan secara maksimal (Handrianto et al., 2023)

Implikasi praktis dari hasil ini adalah diperlukan pendekatan komunikasi yang lebih sistematis, seperti sesi pelatihan berkala, bahan ajar internal, atau alat informasi ringkas yang menguraikan indikator zona integritas dengan bahasa sederhana. Melalui upaya tersebut, penyampaian informasi tidak hanya terhenti pada tingkat manajemen atau tim zona integritas, melainkan juga mencapai pelaksana layanan publik ditingkat operasional.

### Resources (Sumber Daya)

Kecukupan sumber daya yang mencakup tenaga kerja, alokasi anggaran, serta infrastruktur pendukung, merupakan faktor esensial dalam pelaksanaan zona integritas di Dinas Sosial Kota Palangka Raya. Data arsip resmi, total pegawai pada tahun 2024 berjumlah 35 orang, terdiri atas 30 pegawai aparatur sipil negara (ASN) dan 5 sebagai tenaga PTT.

*"Pegawai kami memang terbatas, terutama untuk tugas-tugas teknis dilapangan. Tim zona integritas bersifat rangkap jabatan, sehingga beban kerja sering kali menumpuk."* (Perwakilan Tim Zona Integritas, Wawancara, 2025).

*"Kami sering kali menangani berbagai tugas secara simultan karena keterbatasan staf. Jika ada yang berhalangan hadir, pelayanan pun menjadi agak terganggu."* (Staf front-line, Wawancara, 2025).

Analisis terhadap dokumen SK Tim Zona Integritas menunjukkan bahwa sebagian besar anggota tim memegang jabatan struktural secara ganda. Selain itu, standar operasional prosedur pelayanan telah



mengatur alur proses kerja, tetapi tidak merinci alokasi sumber daya tambahan untuk mendukung implementasi zona integritas.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia menjadi kendala utama dalam implementasi zona integritas pada Dinas Sosial Kota Palangka Raya. Beban kerja yang rangkap dan minimnya jumlah pegawai berpotensi menghambat kelancaran pelayanan publik, khususnya ketika Staf front-line tidak tersedia. Kondisi ini sejalan dengan variabel resources dalam kerangka teori Edward III, yang menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bergantung pada kecukupan tenaga kerja, anggaran, dan fasilitas pendukung.

Hasil penelitian oleh Mahalli Winulyo et al., (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan program sekolah penggerak berkorelasi erat dengan pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dan menyeluruh. Proses ini mencakup penyusunan kebutuhan pegawai, mekanisme seleksi dan rekrutmen yang tertata, peningkatan kompetensi melalui pengembangan SDM, serta evaluasi dan pemberian insentif yang sesuai. Penyesuaian beban kerja dan efektivitas koordinasi juga menjadi bagian penting dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi secara optimal (Mahalli Winulyo et al., 2023).

Dari temuan tersebut dapat ditarik pelajaran penting bagi upaya implementasi zona integritas di Dinas Sosial Kota Palangka Raya. Tantangan seperti jumlah pegawai yang terbatas dan jabatan rangkap dalam Tim ZI dapat menimbulkan beban kerja yang tidak seimbang, sehingga akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, diperlukan penerapan strategi pengelolaan SDM yang terstruktur antara lain melalui pelatihan internal yang berkelanjutan, penataan ulang distribusi tugas, serta pemanfaatan fasilitas dan teknologi pendukung untuk menunjang kinerja dan efektivitas pelayanan.

### **Disposition (Komitmen Pegawai)**

Dukungan sikap pegawai terhadap pelaksanaan zona integritas menjadi pengaruh besar untuk menjamin program tersebut mencapai sasaran yang diharapkan. Hasil dari wawancara yang telah kami laksanakan terungkap bahwa mayoritas pegawai menampilkan orientasi positif terhadap inisiatif zona integritas, meskipun terdapat kendala berupa penolakan ringan dari sebagian kecil staf yang menganggapnya sebagai tambahan beban birokrasi.

*"Sebagian besar staf telah memberikan dukungan, meskipun ada yang memandang zona integritas sebagai peningkatan tugas administratif. Oleh karena itu, pembangunan komitmen masih perlu ditingkatkan secara berkelanjutan."* (Perwakilan Tim Zona Integritas, Wawancara, 2025).

*"Kami berupaya mematuhi ketentuan zona integritas, tetapi terkadang prosedur pelaporan tambahan terasa mempersulit. Meski demikian, prioritas utama tetap pada pelayanan kepada masyarakat."* (Staf front-line, Wawancara, 2025).

Hasil wawancara tersebut mencantumkan regulasi mengenai penandatanganan komitmen integritas sebagai wujud dedikasi seluruh pegawai, sementara SOP pelayanan menekankan nilai integritas dalam setiap tahapan proses. Namun, penerapannya masih dihadapkan pada isu konsistensi perilaku pegawai dalam rutinitas harian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen pegawai pada Dinas Sosial Kota Palangka Raya cenderung tinggi dalam mendukung pelaksanaan zona integritas, walaupun masih terdapat tantangan yang disebabkan oleh peningkatan beban administratif. Situasi ini sama halnya dengan variabel disposition dalam model teori Edward III, yang menyoroti bahwa sikap, motivasi, serta dedikasi pelaksana kebijakan memainkan peran sentral dalam keberhasilan implementasi. Tanpa komitmen yang pasti, kebijakan hanya berpotensi menjadi prosedur formal tanpa dampak yang signifikan pada dinamika kerja.

Studi oleh Rachmawati et al., (2023), mengenai penerapan zona integritas di provinsi Banten juga mengonfirmasi bahwa instrument komitmen integritas memang dapat meningkatkan kesadaran pegawai, tetapi efektifitas nya sangat ditentukan oleh penanaman nilai integritas ke dalam norma organisasi sehari-hari. Dengan kata lain, dedikasi tidak boleh terbatas pada formalitas dokumen, melainkan harus terwujud dalam perilaku aktual pegawai (Rachmawati et al., 2023).

Implikasi praktis dari temuan ini adalah urgensi pengembangan strategi penguatan norma organisasi yang berorientasi pada integritas. Contohnya melalui program internalisasi nilai, pemberian insentif bagi pegawai yang menunjukkan integritas tinggi, serta pengawasan perilaku kerja. Dengan menekankan hal tersebut akan memastikan bahwa komitmen pegawai tidak sekedar nominal, tetapi secara nyata berkontribusi pada agenda reformasi birokrasi melalui zona integritas.

### **Bureaucratic (Struktur Birokrasi)**

Struktur birokrasi pada implementasi zona integritas di Dinas Sosial Kota Palangkaraya telah diatur melalui Surat Keputusan (SK) tim Zona Integritas dan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara dengan instrumen, pembagian tugas dalam struktur birokrasi sudah jelas, akan tetapi dalam implementasinya masih terdapat Mandala pada aspek koordinasi dan beban kerja pegawai.

*"Untuk pembentukan tim zona integritas dan struktur organisasi, serta pembagian tugas masing-masing bidang sudah ada di dalam SK. Akan tetapi, karena terbatasnya SDM maka beban kerja semakin tinggi."* (Perwakilan Tim Zona Integritas, wawancara, 2025).

*"Kalau dari segi pelayanan, kami sudah mengikuti SOP yang ada. Namun, untuk koordinasi antar bagian bidang masih belum satu suara, sehingga menimbulkan kebingungan masyarakat karena menerima informasi yang berbeda."* (Staf Front-line, wawancara, 2025).

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat struktur birokrasi dan pembagian tugas yang telah ditetapkan secara sah melalui SK dan SOP, dengan ada yang keterbatasan sumber daya manusia dan lemahnya koordinasi antar bidang masih menjadi tantangan utama dalam implementasi kebijakan ZI. Hal ini selaras dengan pandangan Edward III, bahwa struktur birokrasi yang efektif dan adaptif merupakan faktor yang menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Apabila struktur organisasi tidak diimbangi dengan koordinasi yang kuat maka dapat menyebabkan kebijakan tersebut berjalan hanya sebatas formalitas administratif saja.

Dalam kajian tentang implementasi kebijakan sistem pelayanan terpadu oleh Sinaga, (2018) menunjukkan bahwa meskipun terdapat SK dan struktur dalam organisasi, koordinasi antar bagian masih belum konsisten sehingga program pelayanan terpadu tidak dapat berjalan secara maksimal. Dengan kata lain, keberadaan struktur dalam organisasi secara formal saja tidak cukup apabila tidak didukung dengan koordinasi dan evaluasi yang berjalan secara optimal (Sinaga, 2018).

Dengan demikian, penguatan struktur birokrasi di Dinas Sosial tidak hanya memerlukan adanya pembagian tugas dan jelas, namun juga diperlukan penegasan mekanisme koordinasi yang searah antar bidang serta melakukan evaluasi secara berkala.

### **Dampak Implementasi Zona Integritas terhadap Kualitas Layanan Publik**

Implementasi Zona Integritas di Dinas Sosial Kota Palangka Raya mempunyai tujuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik, terutama dari sisi akuntabilitas, kepuasan masyarakat, dan transparansi dalam pelayanan publik. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, beberapa kebaikan terlihat dalam hal kecepatan pelayanan dan kedisiplinan pegawai, namun di satu sisi masih terdapat tantangan yaitu terkait keterbatasan jumlah pegawai.

*"Sebenarnya sebelum ada kebijakan zona integritas pun kami sudah melaksanakan pelayanan publik semaksimal mungkin sesuai dengan maklumat Dinas Sosial Kota Palangka Raya, tetapi tentunya setelah ada ZI, peningkatan pelayanan sudah pasti ada. Namun, yang menjadi kendala SDM kami terbatas."* (Perwakilan Tim Zona Integritas, wawancara, 2025)

*"Dari sisi pelayanan kepada masyarakat sudah dijalankan secara maksimal, tetapi jika antrian panjang tentunya menghambat pelayanan dengan cepat karena jumlah petugas yang terbatas."* (Staf Front-line, wawancara, 2025)

Dari hasil observasi, alur pelayanan sudah sesuai dengan SOP yang ada. Tersedia papan informasi layanan yang dapat membantu masyarakat dalam memahami prosedur. Namun, fasilitas pendukung seperti ruang tunggu masih terbatas dan memerlukan perbaikan karena kondisi fisiknya belum kokoh. Sehingga, aspek kenyamanan (tangibles) belum sepenuhnya optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Zona Integritas di Dinas Sosial Kota Palangka Raya mampu memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik, terutama pada aspek kecepatan dan kedisiplinan. Akan tetapi, masih terdapat tantangan yang muncul yaitu keterbatasan jumlah pegawai dan fasilitas, yang mempengaruhi kenyamanan masyarakat dalam menerima pelayanan.

Temuan ini sejalan dengan teori SERVQUAL yang menilai bahwa kualitas layanan diukur dari 5 dimensi yaitu keandalan, daya tangkap, jaminan, empati dan bukti nyata. Perbaikan yang nyata sudah terlihat pada dimensi keadilan dan jaminan. Namun, pada aspek fisik masih lemah akibat fasilitas yang belum optimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa Zona Integritas memang sudah dapat mendorong peningkatan pelayanan, namun keterbatasan jumlah pegawai dan fasilitas fisik masih menjadi tantangan yang mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan masyarakat. Hal ini juga sejalan dengan kajian oleh Dewinta Putri et al., (2025) yang menunjukkan bahwa pembangunan Zona Integritas di UPT PPAPP DKI Jakarta mampu meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai, namun belum diiringi dengan ketersediaan sarana pendukung yang optimal (Dewinta Putri et al., 2025).

Selain itu, (Widianto & Zunaidi, 2024) juga mengemukakan bahwa kualitas pelayanan publik seringkali terkendala karena aspek fisik dan kapasitas SDM, meskipun terdapat peningkatan pada aspek prosedural dan kecepatan pelayanan. Studi penelitian ini memperkuat temuan di Dinas Sosial Kota Palangkaraya bahwa keberhasilan implementasi Zona Integritas bukan hanya bergantung pada perubahan perilaku pegawai, namun juga memerlukan dukungan fasilitas yang optimal dan sumber daya yang proporsional (Widianto & Zunaidi, 2024).

Implikasi praktis dari temuan ini diperlukan perhatian yang lebih dari pemerintah daerah dalam menyediakan fasilitas pelayanan yang optimal serta menambah jumlah SDM di bidang pelayanan publik.



Dengan demikian, dampak positif dari kebijakan Zona Integritas tidak hanya terlihat dari sisi pegawai atau aparatur, akan tetapi juga dapat dirasakan langsung oleh masyarakat dalam bentuk pelayanan yang nyaman dan profesional.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Zona Integritas (ZI) di Dinas Sosial Kota Palangka Raya masih menghadapi sejumlah kendala, khususnya dalam hal keterbatasan sumber daya manusia, komunikasi internal yang belum optimal, serta lemahnya koordinasi antar unit kerja. Walaupun sebagian besar pegawai menunjukkan dukungan terhadap pelaksanaan ZI, penerapan di tingkat teknis belum sepenuhnya berjalan efektif dan menyeluruh. Kondisi ini memperlihatkan bahwa upaya reformasi birokrasi melalui ZI belum mampu menjawab tantangan pelayanan sosial secara komprehensif.

Dalam kerangka teori Edward III, keempat elemen utama komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi masih belum terkelola secara maksimal. Sosialisasi kebijakan belum menjangkau seluruh pelaksana teknis, jumlah dan distribusi pegawai belum memadai, serta koordinasi lintas bidang belum berjalan konsisten. Meskipun demikian, peningkatan kedisiplinan dan efisiensi pelayanan mulai tampak. Temuan ini mempertegas bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada kualitas implementasi di lapangan.

Melalui pendekatan SERVQUAL, dampak ZI terlihat pada perbaikan aspek keandalan dan jaminan layanan, namun dimensi empati serta fasilitas fisik masih menjadi kelemahan yang perlu ditangani lebih lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan program ZI masih diperlukan untuk mendorong perbaikan pelayanan publik yang menyentuh aspek substansial, bukan hanya prosedural.

Dengan demikian, agar Zona Integritas benar-benar memberikan kontribusi nyata terhadap reformasi birokrasi di tingkat daerah, perlu dilakukan penguatan tata kelola internal, peningkatan kapasitas SDM, serta perbaikan sarana dan prasarana pelayanan. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan program ZI mampu mewujudkan pelayanan publik yang transparan, adaptif terhadap kebutuhan masyarakat, dan berorientasi pada mutu serta keberlanjutan layanan.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, pemerintah daerah perlu menambah jumlah pegawai di bidang layanan. Selain itu, perlu adanya forum koordinasi rutin antar bidang yang membahas terkait evaluasi kerja, hambatan, serta solusi perbaikan agar kebijakan yang dijalankan tidak hanya berfokus pada aspek administratif. Serta, perlu adanya peningkatan fasilitas pendukung layanan seperti ruang tunggu dan sistem antrian elektronik agar masyarakat merasa lebih nyaman dalam mendapatkan pelayanan, dan dimensi tangibles dapat terpenuhi.

Selanjutnya, menjadi urgensi bagi Dinas Sosial untuk memperkuat pemantauan dan evaluasi internal secara berkala sebagai bagian dari kelangsungan Zona Integritas. Dalam evaluasi ini tidak hanya fokus pada hasil administratif, akan tetapi juga pada perubahan perilaku dan kepuasan masyarakat. Dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap aspek tersebut, diharapkan kebijakan zona integritas ini tidak hanya menjadi simbol birokrasi, akan tetapi menjadi budaya kerja yang dapat menjamin pelayanan publik yang responsif, akuntabel dan transparan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, F., Rahim, R., & Permatasari, C. (2022). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara secara Daring (Studi Kasus di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara). *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12(02), 148–161. <https://doi.org/10.56196/jta.v12i02.223>
- Avrini, I. (2023). Strategi Manajemen dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai negeri Sipil di Pemerintahan Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 13(02), 134–150. <https://doi.org/10.56196/jta.v13i02.277>
- Dewinta Putri, F., Rowa, H., & Ruhana, F. (2025). Evaluasi Kualitas Pelayanan Publik Responsif Gender Bagi Perempuan Korban Kekerasan di DKI Jakarta Analisis Model SERVQUAL Pada Kinerja UPT PPAPP 2024. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(01).
- Dewinta Putri, F., Rowa, H., & Ruhana, F. (2025b). Evaluasi Kualitas Layanan Responsif Gender Bagi Perempuan Korban Kekerasan di DKI Jakarta Analisis Model SERVQUAL Pada Kinerja UPT PPAPP 2024. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(01).

- Dinas Sosial Kota Palangka Raya. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2023 – Dinas Sosial Kota Palangka Raya*. Dinsos.Palangkaraya.Go.Id. <https://dinsos.palangkaraya.go.id/wp-content/uploads/sites/7/2024/08/LKIP-2023.pdf>
- Fitrianingsih, S., Yulianty Mozin, S., Noho Nani, Y., Administrasi Publik, J., Ilmu Sosial, F., & Negeri Gorontalo, U. (2024). Kualitas Pelayanan Publik. *JOURNAL ADMINISTRATION AND PUBLIC SERVICE*, 5. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jjaps/index>
- Hanafi, A. S. (2020). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Dengan Pembagunan Zona Integritas Pada Kementrerian Perindustrian. *JIKAP (Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran)*, 4(1), 31. <https://doi.org/10.20961/jikap.v4i1.40661>
- Handrianto, D., Jumiati, I. E., & Iqbal, W. M. (2023a). Implementasi Pelaksanaan Zona Integritas Pada Perwakilan BKKBN Provinsi Banten. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7(1). <https://doi.org/10.31506/jipags.v7i1.12544>
- Handrianto, D., Jumiati, I. E., & Iqbal, W. M. (2023b). Implementasi Pelaksanaan Zona Integritas Pada Perwakilan BKKBN Provinsi Banten. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7(1). <https://doi.org/10.31506/jipags.v7i1.12544>
- KemenPANRB. (2019). *PermenPANRB No. 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM*. Menpan.Go.Id. <https://jdih.menpan.go.id/puu-1005-permenpanrb-10-2019>
- Mahalli Winulyo, J., Aziz, A., & Rachman, P. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Implementasi Progam Sekolah Penggerak di SDN Sukabumi 2 Kota Probolinggo. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 10(3), 957–970. <https://doi.org/10.47668/edusaintek.v10i3.873>
- Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur dan Perilaku. *INERSIA: LNformasi Dan Ekspose Hasil Riset Teknik Slpil Dan Arsitektur*, 16(1), 92–104. <https://doi.org/10.21831/inersia.v16i1.31319>
- Ombudsman Republik Indonesia. (2023). *Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia 2023: Perkuat Kerja Sama Perluas Pengawasan Pelayanan Publik*. Jakarta: Ombudsman RI. <https://ombudsman.go.id>
- Rachmawati, L., Nurikah, N., & Kusumaningsih, R. (2023a). Implementasi Pembangunan Zona Integritas di Banten Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 29 Tahun 2019 tentang Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM. *Yustisia Tirtayasa: Jurnal Tugas Akhir*, 3(1), 95. <https://doi.org/10.51825/yta.v3i1.13152>
- Rachmawati, L., Nurikah, N., & Kusumaningsih, R. (2023b). Implementasi Pembangunan Zona Integritas di Banten Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 29 Tahun 2019 tentang Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM. *Yustisia Tirtayasa: Jurnal Tugas Akhir*, 3(1), 95. <https://doi.org/10.51825/yta.v3i1.13152>
- Saputra, U. R., Ismiyati, I., & Sholikah, M. (2021). Implementasi Teori SERVQUAL Pada Layanan Akademik Satu Pintu. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 18(1), 63–89. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v18i1.32580>
- Sinaga, K. (2018). Implementasi Kebijakan Sistem Pelayanan Terpadu Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu Kota Medan. *Jurnal Publik Reform*, 4.
- Sirin, A. (2021). Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Edutrained: Jurnal Pendidikan Dan Pelatihan*, 5(2), 148–163. <https://doi.org/10.37730/edutraind.v5i2.156>
- Widianto, H., & Zunaidi, R. A. (2024). Measuring the Level of Public Service Quality Using SERVQUAL Method in Gayungan Village, Surabaya City. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 78–87. <https://doi.org/10.33701/jtp.v16i1.3165>
- Widiprana, R. B., Ludigdo, U., & Rosidi, R. (2017). Implementasi Kebijakan Publik Pelaporan Pemerintah Berbasis Akrual (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Malang). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 3(2), 122–133. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2017.003.02.5>