



Implementasi Kebijakan Zona Integritas Area Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A

Gabriela Yastika Putri^{1*}, Triyuni Soemartono², Harry Nenobais³

¹⁻³Magister Administrasi Publik, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Indonesia

*Penulis Korespondensi: gabrielavepe99@gmail.com

Abstract. *Bureaucratic reform through the development of Integrity Zones is a government effort to establish clean and accountable governance oriented toward high-quality public services. One important area of change in the development of Integrity Zones is human resource management. This study aims to analyze the implementation of the Integrity Zone policy in the area of human resource management at the Cibinong Class IA District Court, identify the supporting and inhibiting factors affecting its implementation, and examine the efforts made to achieve the Corruption-Free Area (WBK) designation. This study employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, and were analyzed using thematic analysis based on Charles O. Jones's policy implementation model, which includes organizational, interpretative, and application aspects. The results indicate that the implementation of the Integrity Zone policy in the area of human resource management has been carried out across all fulfillment and bureaucratic reform indicators, although it has not yet been fully optimal. The main obstacles include the absence of uniform technical guidelines, differences in policy interpretation, and limited coordination among work units.*

Keywords: *Corruption-Free Area; District Court; Human Resource Management; Integrity Zone; Policy Implementation.*

Abstrak. Reformasi birokrasi melalui pembangunan Zona Integritas merupakan upaya pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Salah satu area perubahan penting dalam pembangunan Zona Integritas adalah manajemen sumber daya manusia aparatur. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasinya, serta mengkaji upaya yang dilakukan untuk mewujudkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik berdasarkan model implementasi kebijakan Charles O. Jones yang meliputi aspek organisasi, interpretasi, dan aplikasi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia telah dilaksanakan pada seluruh indikator aspek pemenuhan dan reformasi birokrasi, namun belum sepenuhnya optimal. Hambatan utama meliputi belum adanya pedoman teknis yang seragam, perbedaan interpretasi kebijakan, serta keterbatasan koordinasi antarunit kerja.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengadilan Negeri; Wilayah Bebas dari Korupsi; Zona Integritas.

1. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda strategis pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktur organisasi, tetapi juga mencakup transformasi sistem manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur, serta perubahan budaya kerja birokrasi agar lebih profesional dan berintegritas. Dalam perspektif administrasi publik, reformasi birokrasi merupakan instrumen penting dalam mewujudkan prinsip *good governance* yang menekankan pada transparansi, akuntabilitas, efektivitas, serta integritas aparatur pemerintah dalam penyelenggaraan

pelayanan publik (Akbar, Rulandari, & Widaningsih, 2021). Upaya tersebut menjadi semakin penting mengingat birokrasi pemerintah memiliki peran strategis dalam pelaksanaan kebijakan publik serta penyediaan layanan bagi masyarakat (Kurniawan & Kurniawati, 2024).

Salah satu kebijakan yang dikembangkan pemerintah dalam rangka mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi adalah pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Zona Integritas merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan seluruh jajarannya memiliki komitmen untuk mewujudkan wilayah yang bebas dari praktik korupsi melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Safroni, 2021; Mukti et al., 2024). Kebijakan pembangunan Zona Integritas diharapkan mampu menciptakan unit-unit organisasi pemerintah yang memiliki integritas tinggi, profesional, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Dalam praktiknya, pembangunan Zona Integritas menjadi salah satu instrumen penting dalam memperkuat sistem pengawasan internal serta meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasi sektor publik (Wanisa & Salomo, 2023).

Pembangunan Zona Integritas dilaksanakan melalui enam area perubahan utama, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Keenam area tersebut menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan pembangunan Zona Integritas pada suatu unit kerja pemerintah (Pratama & Sari, 2023). Melalui implementasi enam area perubahan tersebut, diharapkan terjadi transformasi birokrasi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu mendorong perubahan budaya kerja aparatur menuju birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Dalam konteks administrasi publik, keberhasilan implementasi suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kapasitas organisasi, ketersediaan sumber daya manusia, komunikasi kebijakan, serta komitmen pimpinan organisasi dalam menjalankan kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan publik pada dasarnya merupakan proses yang kompleks karena melibatkan berbagai aktor, kepentingan, serta dinamika organisasi yang berbeda-beda (Jones, 1996). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kebijakan yang dirumuskan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam praktik organisasi yang efektif.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa implementasi pembangunan Zona Integritas memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi pemerintah serta memperkuat integritas aparatur negara. Program Zona Integritas terbukti mampu mendorong peningkatan akuntabilitas organisasi, memperkuat sistem pengawasan internal, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat (Hanafi & Harsono, 2020; Aprilla, 2024; Febrianto et al., 2025). Selain itu, pembangunan Zona Integritas juga berkontribusi dalam mendorong perubahan budaya kerja birokrasi menuju organisasi yang lebih transparan, profesional, dan berorientasi pada kinerja (Syiva et al., 2023). Dengan demikian, Zona Integritas tidak hanya dipahami sebagai program administratif semata, tetapi juga sebagai strategi reformasi birokrasi yang bertujuan membangun budaya organisasi yang berintegritas.

Meskipun demikian, implementasi kebijakan Zona Integritas di berbagai instansi pemerintah masih menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaannya. Meskipun kebijakan ini dirancang sebagai instrumen strategis dalam mendukung reformasi birokrasi, implementasinya tidak selalu berjalan secara optimal di tingkat unit kerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pembangunan Zona Integritas sering kali menghadapi kendala yang berkaitan dengan keterbatasan kapasitas organisasi, kurangnya pemahaman aparatur terhadap kebijakan, serta lemahnya koordinasi antar unit kerja dalam organisasi pemerintah (Tarigan & Siahaan, 2024). Selain itu, keberhasilan pembangunan Zona Integritas juga sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan organisasi serta kesiapan sumber daya manusia aparatur dalam melaksanakan reformasi birokrasi secara berkelanjutan (Hanafi & Harsono, 2020).

Dalam perspektif implementasi kebijakan publik, keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menginterpretasikan kebijakan serta menerjemahkannya ke dalam praktik organisasi yang efektif. Oleh karena itu, implementasi kebijakan Zona Integritas tidak hanya bergantung pada regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga pada kapasitas organisasi serta kualitas sumber daya manusia yang melaksanakan kebijakan tersebut (Jones, 1996). Sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa lemahnya kapasitas organisasi dan manajemen sumber daya manusia sering kali menjadi faktor yang menghambat keberhasilan reformasi birokrasi di sektor publik (Prasojo & Kurniawan, 2008; Suryani, 2023).

Secara khusus, implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia aparatur masih menghadapi berbagai kendala di berbagai instansi pemerintah. Penelitian Wanisa & Salomo, (2023) menunjukkan bahwa belum adanya standar implementasi

yang seragam menyebabkan terjadinya variasi dalam praktik pelaksanaan Zona Integritas di berbagai unit kerja pemerintah. Variasi tersebut terlihat dari perbedaan strategi pelaksanaan, mekanisme evaluasi, serta instrumen kebijakan yang digunakan oleh masing-masing instansi. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Zona Integritas masih sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi serta kemampuan aparatur dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik organisasi yang efektif.

Temuan serupa juga ditunjukkan dalam berbagai penelitian mengenai implementasi reformasi birokrasi di sektor publik. Aprilla (2024) menyatakan bahwa keberhasilan pembangunan Zona Integritas sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengembangan kompetensi aparatur, sistem penilaian kinerja, serta penguatan budaya organisasi yang berintegritas. Selain itu, penelitian Syiva et al. (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Zona Integritas juga dipengaruhi oleh tingkat pemahaman aparatur terhadap tujuan dan mekanisme kebijakan, sehingga kurangnya sosialisasi kebijakan dapat menjadi salah satu faktor yang menghambat keberhasilan implementasi program tersebut.

Dalam konteks lembaga peradilan, pembangunan Zona Integritas memiliki arti yang sangat penting mengingat lembaga peradilan merupakan salah satu institusi strategis dalam sistem penegakan hukum dan pemberantasan korupsi. Integritas aparatur peradilan menjadi faktor utama dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap sistem peradilan. Oleh karena itu, Mahkamah Agung Republik Indonesia beserta badan peradilan di bawahnya secara aktif melaksanakan pembangunan Zona Integritas sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas tata kelola organisasi peradilan serta memperkuat integritas aparatur peradilan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pembangunan Zona Integritas di lingkungan peradilan memiliki potensi besar dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi serta memperkuat integritas aparatur peradilan (Rustiono, 2015; Murdiana, Yarni, & Syamsir, 2025).

Penelitian mengenai implementasi kebijakan Zona Integritas di lingkungan lembaga peradilan masih relatif terbatas, khususnya yang secara spesifik mengkaji implementasi kebijakan pada area manajemen sumber daya manusia aparatur. Padahal, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan reformasi birokrasi di sektor peradilan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif kepegawaian, tetapi juga mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, sistem penilaian kinerja individu, serta pembentukan budaya kerja yang berintegritas dalam organisasi peradilan (Mahmudi, 2010). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menelaah pembangunan Zona Integritas secara umum,

penelitian ini secara khusus memfokuskan analisis pada implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di lingkungan peradilan umum, dengan menggunakan perspektif implementasi kebijakan Charles O. Jones pada locus Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis secara lebih mendalam implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia aparatur di lingkungan lembaga peradilan. Penelitian ini difokuskan pada Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A sebagai salah satu satuan kerja peradilan umum yang memiliki kompleksitas pelayanan serta beban perkara yang cukup tinggi. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia dilaksanakan, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya, serta upaya yang dilakukan organisasi dalam mendukung pencapaian predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian implementasi kebijakan publik serta memberikan kontribusi praktis bagi penguatan kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan lembaga peradilan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretatif untuk memahami secara mendalam implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia aparatur di lingkungan peradilan. Paradigma interpretatif digunakan karena penelitian ini berupaya memahami pengalaman, pandangan, serta makna yang dibangun oleh para aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut (Walidin et al., 2015; Sarantakos, 1998). Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika implementasi kebijakan dalam konteks organisasi publik.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengkaji secara mendalam suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi suatu sistem yang terikat, baik berupa program, kegiatan, maupun organisasi tertentu dalam kurun waktu tertentu melalui pengumpulan data yang mendalam dari berbagai sumber informasi (Naamy, 2019). Dalam penelitian ini, studi kasus digunakan untuk menganalisis implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia aparatur di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A.

Penelitian ini dilaksanakan di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A sebagai salah satu satuan kerja peradilan umum yang menjadi fokus implementasi kebijakan Zona Integritas. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansinya dengan objek kajian, yaitu penerapan kebijakan pembangunan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di lingkungan peradilan. Proses pengumpulan data dilakukan pada periode Desember 2025 hingga Januari 2026 melalui wawancara dengan sejumlah informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Subjek penelitian terdiri dari lima informan kunci yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik penelitian. Informan tersebut meliputi Kepala Subbagian Umum Kepegawaian pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum Mahkamah Agung RI, Panitera Pengadilan Negeri Cibinong, Sekretaris Pengadilan Negeri Cibinong, Kepala Subbagian Umum dan Keuangan Pengadilan Negeri Cibinong, serta Kepala Subbagian Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana Pengadilan Negeri Cibinong sebagai key person dalam implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para informan penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen yang berkaitan dengan pembangunan Zona Integritas, termasuk dokumen evaluasi Zona Integritas serta e-dokumen yang diperoleh dari beberapa satuan kerja pengadilan yang berhasil memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), seperti Pengadilan Negeri Bangkinang, Pengadilan Negeri Negara, Pengadilan Negeri Selong, dan Pengadilan Negeri Pati.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi organisasi serta pelaksanaan kebijakan Zona Integritas di lingkungan Pengadilan Negeri Cibinong. Wawancara dilakukan secara langsung dengan para informan guna memperoleh informasi mengenai proses implementasi kebijakan, kendala yang dihadapi, serta strategi yang dilakukan dalam mendukung pembangunan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen dan arsip yang relevan sebagai data pendukung penelitian (Hardani, 2020).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik. Analisis tematik merupakan teknik analisis data kualitatif yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menginterpretasikan pola atau tema yang muncul dari data penelitian (Najmah & Adelliani, 2023). Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu familiarisasi data, pembentukan kode awal, konstruksi tema, pemeriksaan kembali tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penulisan laporan penelitian. Pada tahap awal, peneliti membaca dan menelaah data wawancara secara berulang untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai data penelitian. Selanjutnya dilakukan proses pengkodean (*coding*) menggunakan fitur komentar pada Microsoft Word untuk mengidentifikasi tema-tema yang relevan dengan fokus penelitian. Setelah tema-tema awal terbentuk, peneliti melakukan pengelompokan dan analisis lebih lanjut untuk menghasilkan tema-tema utama yang dapat menjelaskan fenomena implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia.

Melalui proses analisis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Zona Integritas pada Area Manajemen Sumber Daya Manusia

Penelitian ini dilaksanakan di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A sebagai salah satu satuan kerja peradilan umum di bawah Mahkamah Agung Republik Indonesia yang melaksanakan pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A merupakan salah satu satuan kerja yang berupaya menerapkan berbagai kebijakan reformasi birokrasi, khususnya dalam pembangunan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia. Pembangunan Zona Integritas pada lembaga peradilan menjadi bagian penting dari upaya reformasi birokrasi yang bertujuan memperkuat integritas aparatur serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga peradilan (Murdiana, Yarni, & Syamsir, 2025). Dalam konteks yang lebih luas, reformasi birokrasi pada sektor publik juga dipandang sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan, memperkuat akuntabilitas organisasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat (Goldfinch & Halligan, 2024).

Pembangunan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, transparan, dan berintegritas. Area ini menitikberatkan pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui penguatan sistem manajemen kepegawaian, pengembangan kompetensi aparatur, serta penerapan sistem penilaian kinerja yang objektif. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dinilai mampu meningkatkan kualitas tata kelola organisasi serta memperkuat integritas aparatur negara dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Prasojo & Kurniawan, 2008). Dalam konteks reformasi birokrasi, penguatan sistem manajemen sumber daya manusia juga dipandang sebagai salah satu prasyarat penting dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan akuntabel (Akbar et al., 2021). Studi mengenai reformasi sektor publik menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik serta penguatan kinerja organisasi pemerintah (Musso et al., 2024).

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A dilaksanakan melalui berbagai program yang berkaitan dengan pengelolaan kepegawaian, sistem penilaian kinerja aparatur, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Implementasi tersebut juga mencakup penyusunan dokumen pembangunan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia yang menjadi bagian dari proses evaluasi pembangunan Zona Integritas menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa implementasi pembangunan Zona Integritas pada organisasi sektor publik berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas organisasi, penguatan sistem pengawasan internal, serta peningkatan kualitas pelayanan publik (Hanafi & Harsono, 2020; Wanisa & Salomo, 2023). Selain itu, keberhasilan implementasi kebijakan reformasi birokrasi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai kebijakan secara simultan serta menyesuaikannya dengan kondisi organisasi yang dinamis (Steinebach & Zink, 2023).

Dalam perspektif implementasi kebijakan, proses tersebut dapat dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Charles O. Jones, yang menekankan tiga dimensi utama yaitu organisasi, interpretasi, dan aplikasi kebijakan (Jones, 1996). Pada dimensi organisasi, implementasi kebijakan Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A didukung oleh struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas antara unsur kepaniteraan dan kesekretariatan dalam pelaksanaan program pembangunan Zona Integritas. Struktur organisasi yang jelas merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik karena memungkinkan koordinasi yang efektif antara unit kerja

dalam organisasi (Mazmanian & Sabatier, 1983). Penelitian mengenai implementasi reformasi sektor publik juga menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi serta kemampuan institusi dalam mengelola sumber daya secara efektif (Alaref et al., 2022).

Selain itu, dimensi interpretasi kebijakan juga terlihat dari bagaimana aparatur memahami kebijakan Zona Integritas serta mekanisme implementasinya dalam organisasi. Pemahaman aparatur terhadap kebijakan tersebut menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan di tingkat organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat pemahaman aparatur terhadap kebijakan reformasi birokrasi sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi program pembangunan Zona Integritas (Syiva et al., 2023). Selain itu, tingkat pemahaman aparatur terhadap tujuan dan mekanisme kebijakan juga berperan penting dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan pada organisasi sektor publik (Tarigan & Siahaan, 2024). Dalam literatur administrasi publik, interpretasi kebijakan oleh pelaksana di tingkat organisasi sering kali menentukan bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam praktik organisasi yang nyata (Bullock et al., 2021).

Selanjutnya, dimensi aplikasi kebijakan dapat dilihat dari bagaimana kebijakan Zona Integritas diterapkan secara operasional dalam kegiatan organisasi (Mulyawan et al., 2025). Aplikasi yang ada di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A mencerminkan berbagai kegiatan seperti penguatan sistem penilaian kinerja pegawai, peningkatan kompetensi aparatur melalui kegiatan pelatihan, serta penguatan budaya kerja yang berintegritas dalam lingkungan organisasi. Implementasi kebijakan pada tahap aplikasi tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan dokumen administratif, tetapi juga mencakup bagaimana kebijakan tersebut diinternalisasikan dalam praktik kerja sehari-hari aparatur organisasi. Penelitian mengenai reformasi sektor publik menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam prosedur kerja yang operasional serta mekanisme evaluasi yang berkelanjutan (Meijer & Grimmelikhuijsen, 2021).

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, pemahaman aparatur terhadap kebijakan, serta kemampuan organisasi dalam mengadaptasi kebijakan tersebut ke dalam praktik organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan publik pada sektor peradilan

memiliki dinamika yang kompleks karena melibatkan berbagai aktor organisasi serta tuntutan reformasi birokrasi yang terus berkembang.

Dinamika Implementasi Kebijakan Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A

Implementasi kebijakan publik pada dasarnya merupakan proses yang dinamis karena melibatkan berbagai aktor serta kepentingan organisasi. Dalam konteks pembangunan Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A, dinamika implementasi terlihat dari proses adaptasi organisasi dalam menerjemahkan kebijakan yang ditetapkan oleh Mahkamah Agung melalui Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan penelitian, diketahui bahwa pemahaman aparatur terhadap kebijakan Zona Integritas masih dipengaruhi oleh interpretasi masing-masing unit kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak selalu berjalan secara seragam karena aparatur memiliki pemahaman yang berbeda terhadap mekanisme pelaksanaan kebijakan tersebut. Dalam perspektif implementasi kebijakan, fenomena ini merupakan bagian dari proses interpretasi kebijakan yang dilakukan oleh para pelaksana kebijakan di tingkat organisasi (Jones, 1996). Dinamika implementasi juga terlihat dari upaya organisasi dalam menyesuaikan berbagai program pembangunan Zona Integritas dengan kondisi organisasi yang ada. Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A melakukan berbagai upaya pembelajaran dari satuan kerja lain yang telah berhasil memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi. Proses pembelajaran tersebut dilakukan melalui studi dokumen serta analisis terhadap dokumen Zona Integritas dari beberapa satuan kerja peradilan yang telah memperoleh predikat WBK.

Fenomena ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Zona Integritas tidak hanya bergantung pada regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam praktik organisasi yang efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian Wanisa & Salomo, (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi Zona Integritas sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi serta kemampuan aparatur dalam mengelola sumber daya organisasi.

Selain faktor kapasitas organisasi, dinamika implementasi kebijakan juga dipengaruhi oleh proses pembelajaran organisasi yang terjadi dalam pelaksanaan program pembangunan Zona Integritas. Organisasi publik sering kali melakukan proses pembelajaran melalui praktik benchmarking atau studi perbandingan dengan organisasi lain yang telah berhasil melaksanakan kebijakan serupa. Dalam konteks pembangunan Zona Integritas, proses pembelajaran ini menjadi penting karena setiap satuan kerja memiliki karakteristik organisasi

yang berbeda sehingga membutuhkan strategi implementasi yang berbeda pula (Musso et al., 2024).

Proses pembelajaran organisasi di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A terlihat dari upaya aparaturnya dalam mempelajari berbagai praktik implementasi Zona Integritas dari satuan kerja peradilan lain yang telah memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi. Proses ini dilakukan melalui analisis dokumen, pertukaran informasi antar satuan kerja, serta diskusi internal dalam organisasi mengenai strategi implementasi kebijakan yang paling sesuai dengan kondisi organisasi. Praktik pembelajaran organisasi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak bersifat statis, melainkan berkembang melalui proses adaptasi dan penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi pelaksana kebijakan.

Dinamika implementasi juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendorong perubahan budaya kerja serta memastikan bahwa kebijakan reformasi birokrasi dapat dilaksanakan secara konsisten di tingkat organisasi. Penelitian mengenai reformasi sektor publik menunjukkan bahwa komitmen pimpinan organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan reformasi birokrasi (Goldfinch & Halligan, 2024). Dalam konteks pembangunan Zona Integritas, peran pimpinan organisasi menjadi penting dalam membangun komitmen aparaturnya serta mendorong terbentuknya budaya kerja yang berintegritas.

Selain itu, dinamika implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A juga berkaitan dengan upaya organisasi dalam membangun budaya kerja yang mendukung nilai-nilai integritas dan profesionalisme. Budaya organisasi yang mendukung integritas aparaturnya menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan reformasi birokrasi pada sektor publik (Syiva et al., 2023). Melalui penguatan budaya kerja yang berintegritas, organisasi diharapkan mampu mendorong aparaturnya untuk melaksanakan tugas secara profesional serta menghindari praktik-praktik yang bertentangan dengan prinsip *good governance*.

Dengan demikian, dinamika implementasi kebijakan Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan regulasi formal, tetapi juga oleh faktor organisasi, kepemimpinan, kapasitas aparaturnya, serta proses pembelajaran organisasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik kerja yang efektif. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan publik pada sektor peradilan memiliki kompleksitas yang tinggi karena melibatkan berbagai dimensi organisasi yang saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

Perbandingan Praktik Pembangunan Zona Integritas pada Satuan Kerja Peradilan

Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) merupakan bagian penting dari agenda reformasi birokrasi di lingkungan lembaga peradilan. Dalam pelaksanaannya, setiap satuan kerja peradilan memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengimplementasikan kebijakan Zona Integritas meskipun berpedoman pada regulasi yang sama dari Mahkamah Agung Republik Indonesia. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, kualitas sumber daya manusia, serta komitmen pimpinan organisasi dalam mendorong reformasi birokrasi (Wanisa & Salomo, 2023; Murdiana, Yarni, & Syamsir, 2025).

Dalam penelitian ini dilakukan perbandingan terhadap praktik pembangunan Zona Integritas pada beberapa satuan kerja peradilan yang telah memperoleh predikat WBK, yaitu Pengadilan Negeri Bangkinang, Pengadilan Negeri Negara, Pengadilan Negeri Selong, dan Pengadilan Negeri Pati. Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa terdapat variasi dalam praktik implementasi kebijakan pada area manajemen sumber daya manusia, terutama dalam strategi pengembangan kompetensi aparatur, sistem penilaian kinerja pegawai, serta penyusunan dokumen Zona Integritas.

Variasi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan publik pada tingkat organisasi bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi. Organisasi publik tidak selalu menerapkan kebijakan secara seragam, tetapi melakukan penyesuaian terhadap karakteristik organisasi serta kebutuhan operasional yang dihadapi (Mazmanian & Sabatier, 1983; Steinebach & Zink, 2023). Fenomena ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki serta kemampuan aparatur dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik organisasi yang efektif (Musso et al., 2024).

Pada Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A, proses pembelajaran organisasi dilakukan dengan mempelajari berbagai praktik pembangunan Zona Integritas dari satuan kerja yang telah memperoleh predikat WBK. Proses ini dilakukan melalui analisis dokumen serta pertukaran informasi antar satuan kerja peradilan. Pembelajaran organisasi semacam ini merupakan salah satu strategi yang sering digunakan dalam reformasi sektor publik untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadaptasi dalam organisasi (Goldfinch & Halligan, 2024).

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua praktik implementasi dari satuan kerja lain dapat langsung diterapkan pada Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A. Perbedaan karakteristik organisasi, jumlah sumber daya manusia, serta kompleksitas beban kerja menyebabkan perlunya proses adaptasi kebijakan dalam

implementasi Zona Integritas. Oleh karena itu, keberhasilan pembangunan Zona Integritas tidak hanya bergantung pada kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi serta adaptasi kebijakan sesuai dengan kondisi organisasi yang dihadapi (Alaref et al., 2022; Syiva et al., 2023).

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A

Keberhasilan implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tersebut. Dalam perspektif implementasi kebijakan publik, keberhasilan suatu kebijakan dipengaruhi oleh kondisi organisasi, kapasitas sumber daya manusia, serta dukungan kepemimpinan dalam organisasi (Jones, 1996; Mazmanian & Sabatier, 1983).

Salah satu faktor pendukung utama dalam implementasi Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A adalah adanya komitmen pimpinan organisasi dalam mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi. Kepemimpinan organisasi memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang berintegritas serta memastikan bahwa kebijakan reformasi birokrasi dapat dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh aparatur. Penelitian mengenai reformasi sektor publik menunjukkan bahwa komitmen pimpinan organisasi merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan reformasi birokrasi pada organisasi pemerintah (Goldfinch & Halligan, 2024).

Faktor pendukung lainnya adalah adanya sistem manajemen sumber daya manusia yang mulai diarahkan pada peningkatan profesionalisme aparatur, seperti penerapan sistem penilaian kinerja, pengembangan kompetensi pegawai, serta penguatan tata kelola administrasi kepegawaian. Penguatan manajemen sumber daya manusia dinilai penting karena kualitas aparatur pemerintah sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik serta kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat (Prasojo & Kurniawan, 2008). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong keberhasilan reformasi birokrasi pada organisasi sektor publik (Musso, Weare, & Jackman, 2024).

Implementasi kebijakan Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A juga menghadapi beberapa kendala yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Salah satu kendala yang ditemukan dalam penelitian ini adalah perbedaan pemahaman aparatur terhadap mekanisme pelaksanaan kebijakan Zona Integritas. Perbedaan interpretasi tersebut menyebabkan adanya variasi dalam praktik implementasi kebijakan pada tingkat unit kerja.

Fenomena ini menunjukkan bahwa proses interpretasi kebijakan oleh pelaksana kebijakan dapat mempengaruhi bagaimana kebijakan tersebut diterapkan dalam organisasi (Jones, 1996).

Keterbatasan sumber daya organisasi juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan Zona Integritas. Dalam organisasi sektor publik, keterbatasan sumber daya manusia maupun kapasitas organisasi sering kali menjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi (Steinebach & Zink, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki.

Faktor lain yang turut mempengaruhi implementasi Zona Integritas adalah proses adaptasi organisasi terhadap kebijakan yang bersifat nasional. Setiap satuan kerja memiliki karakteristik organisasi yang berbeda sehingga memerlukan strategi implementasi yang berbeda pula. Oleh karena itu, organisasi pelaksana kebijakan perlu melakukan proses adaptasi kebijakan agar kebijakan tersebut dapat diterapkan secara efektif sesuai dengan kondisi organisasi (Alaref et al., 2022).

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor yang saling berkaitan, baik faktor organisasi, kepemimpinan, kapasitas aparatur, maupun proses interpretasi kebijakan oleh pelaksana kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dinamika implementasi kebijakan secara efektif.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Zona Integritas pada area manajemen sumber daya manusia di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A pada umumnya telah berjalan sesuai dengan kerangka kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Mahkamah Agung. Berdasarkan perspektif implementasi kebijakan Charles O. Jones, implementasi kebijakan tersebut tercermin melalui tiga dimensi utama, yaitu organisasi, interpretasi, dan aplikasi kebijakan.

Pada dimensi organisasi, implementasi kebijakan didukung oleh struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas antara unsur kepaniteraan dan kesekretariatan dalam pelaksanaan program pembangunan Zona Integritas. Pada dimensi interpretasi, aparatur organisasi pada

umumnya telah memahami kebijakan Zona Integritas sebagai bagian dari reformasi birokrasi, meskipun masih terdapat variasi pemahaman terkait mekanisme implementasinya. Sementara itu, pada dimensi aplikasi, implementasi kebijakan diwujudkan melalui berbagai program penguatan manajemen sumber daya manusia, seperti sistem penilaian kinerja pegawai, pengembangan kompetensi aparatur, serta pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada integritas dan profesionalisme.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain komitmen pimpinan organisasi, kapasitas sumber daya manusia, serta proses adaptasi kebijakan terhadap kondisi organisasi. Dengan demikian, implementasi Zona Integritas di Pengadilan Negeri Cibinong Kelas I A merupakan proses yang tidak hanya bergantung pada regulasi formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik tata kelola organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Akbar, R., Rulandari, N., & Widaningsih, I. (2021). Reformasi birokrasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 123–134.
- Alaref, J., Al-Akwa, A., Al-Qershi, N., & Al-Dubai, S. (2022). Applicability of public sector reform initiatives of the Yemeni government from the perspective of managers. *International Journal of Innovation Studies*, 6(4), 211–220. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.08.005>
- Aprilla, S. P. (2024). Efektivitas program pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi (WBK) dan wilayah birokrasi bersih melayani (WBBM) sebagai katalis peningkatan akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(4), 16641–16648. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i4.38071>
- Bullock, J. B., Young, M. M., & Wang, Y. C. (2021). Artificial intelligence, bureaucratic form, and discretion in public service. *Information Polity*, 26(4), 1–16. <https://doi.org/10.3233/IP-210032>
- Febrianto, A., Astuti, R. K., Wirdhiningsih, V., & Pujonggo, S. S. (2025). Bureaucratic reform and public trust: A case study of Indonesia's "Zona Integritas" program in immigration services. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(10), 2828–2840. <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2025.910000230>
- Goldfinch, S., & Halligan, J. (2024). Reform, hybridization, and revival: The status of New Public Management in Australia and New Zealand. *Public Management Review*, 26(9), 2542–2560. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2329770>
- Hanafi, A., & Harsono, B. (2020). The influence of integrity zone and corruption-free area on organizational performance. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(8), 1004–1011.
- Hardani, H., Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Pustaka Ilmu.

- Jones, C. O. (1996). *An introduction to the study of public policy* (3rd ed.). Wadsworth Publishing.
- Kurniawan, F. A., & Kurniawati, D. A. (2024). Mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi tantangan artificial intelligence pada sektor publik. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 2(3), 460–468. <https://doi.org/10.54066/jrime.v2i3.2172>
- Mahmudi. (2010). *Manajemen kinerja sektor publik*. UPP STIM YKPN.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Scott, Foresman and Company.
- Mukti, M., Afgani, M. W., & Afriantoni, A. (2024). Urgensi integrasi zona integritas dan pelayanan publik. *Journal on Education*, 7(1), 34–46. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i1.6199>
- Mulyawan, B., Purnomo, A. S., & Putra, M. P. (2025). Balanced scorecard for integrity zone development: A study at Padang Class I Immigration Office. *Jurnal Borneo Administrator*, 21(2). <https://doi.org/10.24258/jba.v21i2.1634>
- Murdiana, R., Yarni, M., & Syamsir. (2025). Reformasi birokrasi dalam mewujudkan pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. *Rio Law Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.36355/rlj.v6i1.1612>
- Naamy, N. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif: Dasar-dasar dan aplikasinya*. UIN Mataram Press.
- Najmah, N., & Adelliani, N. (2023). *Analisis tematik pada penelitian kualitatif*. Salemba Medika.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi birokrasi dan good governance: Kasus best practices dari sejumlah daerah di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 1–15.
- Pratama, R. I., & Sari, S. M. (2023). Implementasi zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 55–67.
- Rustiono, B. (2015). Konsep island of integrity dalam reformasi birokrasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 21(2), 145–156.
- Safroni, L. (2021). Zona integritas sebagai strategi reformasi birokrasi menuju wilayah bebas korupsi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 45–56.
- Sarantakos, S. (1998). *Social research* (2nd ed.). Macmillan Education Australia. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-14884-4>
- Steinebach, Y., & Zink, D. (2023). How policy growth affects policy implementation: Bureaucratic overload and policy triage. *Journal of European Public Policy*. <https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2158208>
- Suryani, Y. (2023). Analisis pemetaan sumber daya manusia dalam rangka pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. *Uniqbu Journal of Social Sciences*, 4(1). <https://doi.org/10.47323/ujss.v4i1.269>
- Syiva, R., Nugroho, S., & Fathurrahman, M. (2023). Organizational culture and integrity zone implementation in public organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 8(2), 112–124.

- Tarigan, R. H., & Siahaan, A. Y. S. (2024). Implementasi program zona integritas menuju wilayah bebas korupsi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(3), 260–266.
- Walidin, W., Idris, S., & Tabrani, Z. A. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif & grounded theory*. FTK Ar-Raniry Press.
- Wanisa, Z., & Salomo, R. V. (2023). Evaluasi satu dekade pembangunan zona integritas di instansi pemerintah pusat Indonesia. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.30656/sawala.v11i1.6428>