

Implementasi Pembangunan Zona Integritas Untuk Mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi Di SMK Negeri 8 Medan Melalui Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021

Salsabila Balqis Siregar, Ramsul Nababan

Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email: salsabilasiregar303@gmail.com

Abstract

This study analyzes the implementation of the Integrity Zone (ZI) development at SMK Negeri 8 Medan as an effort to realize a Corruption-Free Zone (WBK) based on the Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Number 90 of 2021. A descriptive qualitative approach was used with in-depth interviews, observation, and documentation techniques with 15 informants consisting of the principal, vice principal, teachers, education staff, and students. Data were analyzed using the Miles and Huberman model through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show that the implementation of ZI at SMK Negeri 8 Medan is running with partial effectiveness. Positive aspects include the elimination of extortion practices, improved quality of administrative services, and strengthened leadership commitment. However, there are significant gaps such as the lack of a dedicated ZI team, sporadic implementation of the six areas of change, and limitations in the monitoring and evaluation system. The level of understanding of the ZI concept among the school community shows an asymmetry between high behavioral commitment and low conceptual understanding. The main obstacles include the absence of an institutional framework, limited resources, and coordination failures. This study concludes that although there has been progress in increasing transparency and accountability, the implementation of ZI requires strengthening institutional capacity and comprehensive training programs to achieve WBK status sustainably.

Keywords: *Accountability, Good Governance, Bureaucratic Reform, Integrity Zone.*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi pengembangan Zona Integritas (ZI) di SMK Negeri 8 Medan sebagai upaya mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) berdasarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 90 Tahun 2021. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dengan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan 15 informan yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ZI di SMK Negeri 8 Medan berjalan dengan efektivitas parsial. Aspek positifnya meliputi penghapusan praktik pungli, peningkatan kualitas layanan administrasi, dan penguatan komitmen pimpinan. Namun, terdapat kesenjangan yang signifikan berupa kurangnya tim ZI khusus, implementasi enam area perubahan yang sporadis, dan keterbatasan dalam sistem monitoring dan evaluasi. Tingkat pemahaman konsep ZI di kalangan warga sekolah menunjukkan adanya asimetri antara komitmen perilaku yang tinggi dengan pemahaman konseptual yang rendah. Kendala utama meliputi ketiadaan kerangka kelembagaan, keterbatasan sumber daya, dan kegagalan koordinasi. Studi ini menyimpulkan bahwa meskipun telah ada kemajuan dalam peningkatan transparansi dan akuntabilitas, implementasi ZI memerlukan penguatan kapasitas kelembagaan dan program pelatihan yang komprehensif untuk mencapai status WBK secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Akuntabilitas, Good Governance, Reforma Birokrasi, Zona Integritas.

A. Pendahuluan

Zona Integritas (ZI) merupakan instrumen strategi dalam reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah Indonesia untuk melahirkan instansi pemerintah yang bersih, akuntabel, dan memberikan pelayanan publik yang prima.¹ Berdasarkan Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021,² ZI didefinisikan sebagai komitmen pimpinan dan seluruh jajaran instansi pemerintah untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui penerapan reformasi birokrasi yang sistematis dan terencana (Kementerian PAN RB, 2021). Reformasi ini mencakup berbagai perubahan yang menyeluruh dalam penyelenggaraan pemerintahan, penguatan akuntabilitas, peningkatan transparansi, serta peningkatan kualitas pelayanan publik, dengan tujuan agar instansi pemerintah dapat berfungsi lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks pendidikan, penerapan Zona Integritas (ZI) menjadi semakin penting karena sektor pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai wahana pembentukan karakter dan moral generasi penerus bangsa. Oleh karena itu, tata kelola pendidikan yang bersih, transparan, dan akuntabel merupakan prasyarat utama untuk mencetak sumber daya manusia yang berintegritas. Relevansi penerapan Zona Integritas dalam pendidikan semakin nyata jika dibandingkan dengan kondisi nasional.³ Data Transparency International menunjukkan bahwa Indeks Persepsi Korupsi Indonesia pada tahun 2023 belum menunjukkan perubahan yang signifikan, sehingga menggarisbawahi masih lemahnya upaya pemberantasan korupsi structural.⁴

Fakta ini menunjukkan bahwa sektor pendidikan harus memimpin dalam menanamkan nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan transparansi, sekaligus mencegah praktik korupsi sejak dini.⁵ Oleh karena itu, Zona Integritas di lembaga pendidikan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan tata kelola internal sekolah tetapi juga menyiapkan generasi masa depan yang

¹ Ani Agus Puspawati, "Penerapan New Public Management (NPM) Di Indonesia (Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Kerjasama Pemerintah Dan Swasta Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik)," *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 1, no. 1 (April 1, 2016), <https://doi.org/10.26905/pjiap.v1i1.426>.

² Grandys Frieska Prassida and Giovany Muhammad Rifky, "Pemantauan Dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pada Pemerintah Kota Balikpapan Berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB NOMOR 59 TAHUN 2020," *JURSIMA* 11, no. 2 (September 5, 2023): 257–64, <https://doi.org/10.47024/js.v11i2.575>.

³ Romi Nugroho, "Optimalisasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) Pada Lembaga Pelayanan Pertanian," *Uniqbu Journal of Social Sciences*, January 13, 2020, <https://doi.org/10.31227/osf.io/hqd3w>.

⁴ Raldin Alif Al Hazmi, "Pengaruh Korupsi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia," *JURNAL ACITYA ARDANA* 3, no. 2 (June 29, 2024): 85–92, <https://doi.org/10.31092/jaa.v3i2.2563>.

⁵ Muhammad Wirama, "Peran Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila Dalam Membentuk Karakter Antikorupsi Di Sekolah," *Chatra: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran* 1, no. 1 (April 30, 2023): 39–44, <https://doi.org/10.62238/chatra.v1i1.172>.

memiliki kesadaran antikorupsi dan komitmen kuat terhadap prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa implementasi Zona Integritas (ZI) di berbagai instansi pemerintah menunjukkan hasil yang bervariasi, sekaligus menghadirkan sejumlah tantangan menekankan bahwa keberhasilan implementasi ZI sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang teladan, kapasitas sumber daya manusia yang memadai, dan sistem pemantauan dan evaluasi yang efektif sebagai sarana pengendalian yang berkelanjutan.⁶ Meskipun jumlah instansi yang mencapai status ZI terus meningkat, hambatan internal seperti resistensi terhadap perubahan, pemahaman staf yang terbatas, dan koordinasi yang lemah tetap menjadi kendala signifikan yang menghambat optimalisasi program.⁷ Di sisi lain menekankan bahwa dukungan teknologi informasi dan keterlibatan aktif masyarakat merupakan faktor kunci yang memperkuat efektivitas implementasi ZI, karena mendorong transparansi, meningkatkan akses informasi, dan memperluas partisipasi publik dalam pengawasan. Dengan demikian, studi-studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan ZI tidak hanya bergantung pada aspek struktural dan regulasi, tetapi juga pada dimensi kultural, partisipatif, dan inovatif, yang harus diimplementasikan secara simultan.

Penelitian ini memiliki tiga tujuan utama yang saling berkaitan. Pertama, menganalisis tingkat efektivitas implementasi pembangunan ZI di SMK Negeri 8 Medan, sehingga dapat diketahui sejauh mana program tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur dalam kebijakan reformasi birokrasi. Kedua, mengevaluasi tingkat pemahaman dan komitmen sivitas sekolah meliputi pimpinan, guru, staf administrasi, dan siswa terhadap program ZI berdasarkan kerangka regulasi Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021, guna menilai apakah nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas telah benar-benar diinternalisasi dalam praktik keseharian. Ketiga, mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam penerapan prinsip-prinsip ZI menuju pencapaian Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), baik yang bersumber dari faktor internal sekolah seperti keterbatasan pemahaman, SDM, dan fasilitas, maupun faktor eksternal seperti dukungan stakeholder dan regulasi.

Dengan pencapaian ketiga tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi aktual implementasi ZI di lingkungan SMK, serta

⁶ Shovy Mutiara Hiqmah Herzegovina, Caesar Demas Edwinarta, and Marlina Eka Fauzia, "Implikasi Pembangunan Zona Integritas Dalam Reformasi Birokrasi Pelayanan Keimigrasian Pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak," *Jurnal Mediasosian : Jurnal Ilmu Sosial Dan Administrasi Negara* 6, no. 2 (September 12, 2022): 277, <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v6i2.3181>.

⁷ Ayuni Merlin Jambak et al., "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi Di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli," *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 1 (November 25, 2023): 22–37, <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>.

menghasilkan rekomendasi strategis untuk memperkuat efektivitas program menuju tata kelola pendidikan yang bersih, transparan, dan akuntabel.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif⁸ dengan metode yuridis empiris untuk menganalisis implementasi Zona Integritas⁹ berdasarkan Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021. Lokasi penelitian di SMK Negeri 8 Medan, Jl. Dr. Mansyur/Jl SMTK Medan, Padang Bulan Selayang I, Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan, Sumatera Utara. Subjek penelitian terdiri dari 15 informan yang dipilih secara purposive sampling,¹⁰ meliputi: 1 kepala sekolah, 1 wakil kepala sekolah kurikulum, 2 guru PPKN, 1 staf administrasi, dan 10 siswa dari berbagai tingkat dan jurusan. Kriteria pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan dalam aktivitas sekolah dan potensi memberikan informasi mendalam tentang implementasi ZI. Teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi metode yang menggabungkan wawancara mendalam terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi.¹¹ Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan enam area perubahan ZI menurut Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021, lembar observasi untuk mengamati praktik tata kelola sekolah, dan panduan dokumentasi untuk menganalisis kebijakan dan laporan sekolah

C. Hasil dan Pembahasan

1. Efektivitas Implementasi Zona Integritas di SMK Negeri 8 Medan

Implementasi Zona Integritas (ZI) di SMK Negeri 8 Medan menunjukkan pola yang dapat dikategorikan sebagai efektivitas parsial. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah Wilma Handayani, komitmen terhadap pembangunan ZI telah ada sejak tahun 2022, namun pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala struktural dan konseptual. Seperti yang diungkapkan oleh SMK Negeri 8 Medan;

“Zona Integritas pada dasarnya dimaknai sebagai suatu kondisi yang menuntut institusi pendidikan untuk mengedepankan keterbukaan, kejujuran, serta bebas dari praktik pungutan liar. Meskipun pemahaman konseptual mengenai teori. Zona Integritas belum sepenuhnya komprehensif, penerapan nilai-nilainya telah berusaha diinternalisasikan dalam aktivitas sehari-hari” (Wawancara Kepala Sekolah, 2025).

⁸ Louise Doyle et al., “An Overview of the Qualitative Descriptive Design within Nursing Research,” *Journal of Research in Nursing* 25, no. 5 (August 18, 2020): 443–55, <https://doi.org/10.1177/1744987119880234>.

⁹ Setia Untung Arimuladi, Yos Johan Utama, and Teddy Asmara, “The Meaning of the Integrity Zone in the Prosecutor’s Office: A Study of Legal Hermeneutics,” *Yuridika* 37, no. 1 (March 1, 2022): 59–74, <https://doi.org/10.20473/ydk.v37i1.33031>.

¹⁰ Steve Campbell et al., “Purposive Sampling: Complex or Simple? Research Case Examples,” *Journal of Research in Nursing* 25, no. 8 (December 18, 2020): 652–61, <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>.

¹¹ Aisyah Sekar Sari, Nadia Aprisilia, and Yessi Fitriani, “Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif,” *Indonesian Research Journal on Education* 5, no. 4 (June 30, 2025): 539–45, <https://doi.org/10.31004/irje.v5i4.3011>.

Pernyataan ini memperlihatkan adanya *simplified interpretation* terhadap konsep ZI, di mana pimpinan sekolah telah memahami esensi dasar program, namun belum sepenuhnya menguasai kerangka teknis implementasinya sesuai Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021. Dengan demikian, ZI di sekolah ini lebih banyak dijalankan dalam bentuk penerapan nilai-nilai moral praktis, seperti keterbukaan dan kejujuran, dibandingkan penerapan prosedural yang sistematis. Kondisi ini sejalan dengan temuan Sirin (2021) yang menyatakan bahwa keterbatasan pemahaman konseptual dan lemahnya internalisasi kebijakan menjadi hambatan utama dalam mewujudkan implementasi ZI yang efektif dan berkelanjutan.

Pernyataan ini mengindikasikan adanya *simplified interpretation* terhadap konsep ZI, di mana pimpinan sekolah memahami esensi program sebagai upaya untuk mewujudkan keterbukaan, kejujuran, dan bebas pungli, namun belum menguasai framework teknis implementasinya sesuai dengan standar Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021. Kondisi ini selaras dengan temuan Sirin (2021) yang menegaskan bahwa keterbatasan pemahaman konseptual menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi ZI yang efektif. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan sejumlah aspek positif yang patut diapresiasi. Eliminasi praktik pungutan liar (*pungli*) telah berhasil dicapai sejak awal penerapan program, yang ditandai dengan ketiadaan laporan pungutan tidak resmi di luar iuran sukarela untuk kepentingan bersama, seperti donasi kemalangan. Dampak positif lainnya terlihat pada peningkatan kualitas pelayanan administrasi, di mana proses surat-menyurat, pengurusan beasiswa, maupun pengeluaran dokumen penting kini berlangsung lebih cepat, jelas, dan transparan dibandingkan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun implementasi ZI masih parsial, terdapat indikasi perbaikan nyata dalam aspek pelayanan publik dan budaya kerja di lingkungan sekolah.

Namun, analisis mendalam mengungkap adanya *gap* implementasi yang cukup signifikan dalam pembangunan Zona Integritas di SMK Negeri 8 Medan. Berdasarkan wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah, diketahui bahwa hingga saat ini belum terbentuk tim khusus yang secara formal bertugas menangani program ZI. Hal tersebut ditegaskan melalui pernyataannya. Hingga saat ini, tim khusus yang secara formal menangani implementasi Zona Integritas belum terbentuk. Namun, prinsip-prinsip Zona Integritas tetap dijalankan dengan melibatkan unsur guru, staf, dan siswa melalui berbagai kegiatan rutin yang dilaksanakan di lingkungan sekolah.¹²

¹² (Wawancara Wakil Kepala Sekolah, 2025).

Ketiadaan struktur kelembagaan yang secara eksplisit berfokus pada koordinasi dan implementasi ZI menunjukkan bahwa pelaksanaan program masih berjalan secara informal dan bergantung pada inisiatif individu maupun rapat rutin sekolah. Padahal, menurut Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021, pembentukan tim kerja merupakan syarat fundamental untuk menjamin keterpaduan, konsistensi, dan keberlanjutan implementasi. Dengan demikian, kondisi ini menegaskan bahwa meskipun ada komitmen moral untuk menjalankan prinsip-prinsip integritas, dari sisi teknis program ZI di sekolah ini belum memenuhi standar kelembagaan yang ideal sehingga berpotensi menghambat pencapaian predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).

Kondisi ini jelas bertentangan dengan ketentuan Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021 yang secara tegas mempersyaratkan adanya pembentukan Tim Pengendali Internal (TPI) sebagai struktur formal dalam implementasi Zona Integritas. Keberadaan TPI berfungsi penting sebagai motor penggerak, pengendali, sekaligus pengawas dalam memastikan setiap tahapan program ZI berjalan sesuai regulasi. Ketidadaan struktur formal tersebut berimplikasi serius terhadap terjadinya *coordination failure*,¹³ dimana upaya penerapan nilai-nilai integritas tidak berjalan terpadu, melainkan tersebar dan bergantung pada inisiatif masing-masing unit kerja. Akibatnya, implementasi program cenderung terfragmentasi, sehingga konsistensi antarbagian sekolah tidak dapat dijamin. Fragmentasi ini berpotensi melemahkan efektivitas ZI, karena prinsip koordinasi, sinergi, dan keberlanjutan yang menjadi pilar utama reformasi birokrasi tidak terwujud secara optimal.

2. Tingkat Pemahaman dan Komitmen Sivitas Sekolah

Analisis tingkat pemahaman dan komitmen sivitas sekolah mengungkap adanya fenomena asimetri pemahaman praktik yang cukup menarik, ditandai dengan adanya stratifikasi pemahaman yang berbeda-beda di setiap level organisasi. Pada tingkat pimpinan, pemahaman terhadap Zona Integritas (ZI) berada pada tataran konseptual dasar, namun belum menyentuh detail teknis sebagaimana yang diatur dalam Permen PAN RB Nomor 90 Tahun 2021.¹⁴ Hal ini tergambar dari pengakuan kepala sekolah yang menyatakan.

¹³ Feby Kurnia, Ma'mun Sarma, and Dwi Rachmina, "Strategi Penguatan Perencanaan Dan Penganggaran Pada Subsektor Kelautan Dan Perikanan Di Kabupaten Kepulauan Anambas," *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah* 10, no. 2 (October 6, 2019), https://doi.org/10.29244/jurnal_mpd.v10i2.27785.

¹⁴ A.M Tri Anggraini and Marcella Wanda Raditya, "Perlindungan Hukum Terhadap Konsumen Atas Peredaran Jajanan Anak Sekolah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 Dan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2012 (Studi Terhadap Permen JELI STIK TAHUN 2018 Di Kendal)," *Era Hukum - Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum* 17, no. 1 (June 10, 2019), <https://doi.org/10.24912/erahukum.v17i1.5979>.

Aturan yang berlaku diposisikan sebagai dasar fundamental dalam penyelenggaraan Zona Integritas di lingkungan sekolah. Meskipun pemahaman terhadap keseluruhan detail regulasi belum sepenuhnya komprehensif, substansi utama dari regulasi tersebut telah dijadikan acuan dalam praktik sehari-hari. Hal ini tercermin dari komitmen untuk menjadikan sekolah sebagai institusi yang bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, sekaligus berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip Zona Integritas lebih ditekankan pada internalisasi nilai-nilai kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas, sehingga sekolah dapat berfungsi tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai agen perubahan dalam membangun budaya integritas.

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa pemimpin memiliki kesadaran normatif, tetapi masih lemah dalam menginternalisasi aspek regulatif dan prosedural. Pada tingkat guru, ditemukan heterogenitas pemahaman yang cukup signifikan. Guru senior seperti Ernanta Sitepu mengakui minimnya pengetahuan:

Pemahaman mengenai program Zona Integritas masih terbatas, mengingat informasi yang diperoleh belum disampaikan secara rinci maupun mendalam. Keterbatasan penjelasan tersebut berimplikasi pada belum optimalnya pemahaman konseptual terkait tujuan, mekanisme, serta indikator keberhasilan program Zona Integritas. (wawancara: Ernanta Sitepu)

Sebaliknya, guru yang lebih muda menunjukkan *awareness* yang lebih tinggi, meskipun pemahaman mereka juga masih terbatas pada aspek praktis, misalnya pada peningkatan kedisiplinan dan keterbukaan pelayanan. Pada tingkat staf administrasi, pemahaman lebih bersifat praktis-operasional dibanding teoritis. Mereka lebih paham pada perubahan sistem pelayanan dan dampaknya terhadap efisiensi kerja, misalnya percepatan proses surat-menyurat dan transparansi administrasi, meskipun belum sepenuhnya mengaitkan hal tersebut dengan kerangka ZI. Sedangkan pada tingkat siswa, ketidaktahuan terhadap istilah Zona Integritas cukup dominan, tetapi mereka mampu merasakan dampak nyata berupa pelayanan yang lebih baik, akses informasi yang lebih transparan, serta suasana sekolah yang lebih tertib.

Temuan ini menunjukkan adanya *knowledge-practice gap*, di mana praktik nilai-nilai integritas seperti kejujuran, keterbukaan, dan disiplin sudah mulai dijalankan, tetapi kesadaran bahwa praktik tersebut merupakan bagian dari kerangka ZI masih sangat rendah. Kondisi ini secara langsung mengindikasikan kegagalan dalam proses sosialisasi sistematis program ZI di sekolah. Dari aspek komitmen, penelitian ini menemukan pola *high commitment – low understanding*. Mayoritas responden menunjukkan komitmen

perilaku yang tinggi terhadap praktik kerja berintegritas, seperti menghindari pungutan liar dan bekerja secara disiplin, tetapi pemahaman konseptual mereka terhadap ZI masih minim. Komitmen tersebut cenderung bersifat personal ketimbang institusional, sehingga menimbulkan *sustainability risk* bagi keberlanjutan program. Artinya, meskipun ZI berjalan karena kesadaran individu, ketiadaan internalisasi yang berbasis sistem membuat efektivitas program rentan melemah apabila tidak segera ditopang dengan struktur kelembagaan, sosialisasi menyeluruh, serta strategi komunikasi kebijakan yang lebih terarah.

3. Hambatan Implementasi Zona Integritas

Identifikasi hambatan implementasi Zona Integritas di SMK Negeri 8 Medan menunjukkan adanya *multi-dimensional constraints* yang dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek utama, yakni struktural, kultural, dan operasional. Hambatan struktural mencakup ketiadaan *framework* kelembagaan yang memadai, ditandai dengan belum terbentuknya tim khusus ZI serta struktur koordinasi yang jelas untuk mengawal implementasi program. Selain itu, keterbatasan sumber daya juga menjadi faktor signifikan, baik dari sisi kapasitas sumber daya manusia, keterbatasan anggaran yang menghambat upaya digitalisasi, hingga keterbatasan infrastruktur yang memperlambat modernisasi sistem pelayanan.

Hambatan kultural tercermin dalam adanya *cultural inertia*, di mana perubahan berjalan lambat karena masih adanya kenyamanan dengan kondisi *status quo*. Meskipun tidak ditemukan resistensi eksplisit terhadap perubahan, terdapat *systematic knowledge deficit*¹⁵ pada semua level organisasi terkait konsep, prosedur, serta target pembangunan ZI, sehingga internalisasi nilai dan regulasi ZI tidak berjalan optimal. Hambatan operasional terlihat dari *coordination failure*¹⁶ berupa fragmentasi implementasi antar unit kerja, *communication breakdown* dalam proses sosialisasi, serta *monitoring gap* yang menyebabkan lemahnya fungsi evaluasi. Hambatan ini semakin diperberat oleh kendala teknis seperti infrastruktur digital yang terbatas, sistem informasi yang belum memadai, dan ketiadaan alat ukur kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program secara objektif.

Analisis kritis terhadap hambatan-hambatan tersebut mengindikasikan bahwa structural constraints merupakan faktor dominan yang secara langsung melemahkan

¹⁵ Elizabeth B Vaughan et al., "The Structure and Function of Deficit and Anti-Deficit Framing: A Systematic Literature Review," *ScienceOpen Preprints* (ScienceOpen, August 27, 2025), <https://doi.org/10.14293/PR2199.001921.v1>.

¹⁶ Alicia Adserà and Debraj Ray, "History and Coordination Failure," *Journal of Economic Growth* 3, no. 3 (September 1998): 267–76, <https://doi.org/10.1023/A:1009718905841>.

kapasitas sekolah dalam mengimplementasikan program secara komprehensif. Namun, faktor ini tidak berdiri sendiri, karena pengetahuan yang minim (*knowledge deficit*) dan kegagalan koordinasi (*coordination failure*) turut memperburuk situasi, menjadikan implementasi ZI cenderung parsial dan tidak berkesinambungan. Kondisi ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan Pressman & Wildavsky, (1984) yang menekankan bahwa keberhasilan suatu program reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh *institutional readiness* dan *organizational capacity*. Dengan kata lain, tanpa kesiapan struktural, dukungan budaya organisasi, serta sistem operasional yang kuat, pembangunan Zona Integritas berpotensi terjebak pada praktik seremonial yang hanya menekankan aspek formalitas, tanpa menghasilkan perubahan substantif dalam tata kelola birokrasi pendidikan.

D. Kesimpulan

Implementasi pembangunan Zona Integritas di SMK Negeri 8 Medan menunjukkan efektivitas parsial dengan progress signifikan dalam eliminasi pungli dan peningkatan kualitas pelayanan, namun *institutional framework* dan *systematic approach* masih lemah. Tingkat pemahaman dan komitmen sivitas sekolah mengalami asimetri di mana komitmen behavioral tinggi tidak diimbangi pemahaman konseptual yang memadai, menciptakan *knowledge-practice gap* sebagai karakteristik implementasi saat ini. Hambatan implementasi bersifat multi-dimensional dengan *structural constraints* sebagai faktor dominan, diperparah oleh *knowledge deficit* dan *coordination failure*. Temuan penelitian mengindikasikan perlunya *strategic intervention* melalui *institutional capacity building* dengan pembentukan tim formal ZI, *comprehensive training program* untuk semua level, *digital infrastructure development*, dan *systematic monitoring-evaluation mechanism*.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan *implementation theory* reformasi birokrasi pendidikan yang mempertimbangkan *institutional readiness* dan *cultural context*. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi rujukan bagi SMK lain dalam mengembangkan strategi implementasi ZI yang lebih efektif dan berkelanjutan menuju pencapaian predikat Wilayah Bebas Korupsi. Limitasi penelitian meliputi *temporal scope* yang terbatas pada satu periode implementasi dan *absence of comparative analysis* dengan sekolah berpredikat WBK. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan *longitudinal approach* untuk mengukur *sustainability program* dan *comparative study* dengan sekolah yang telah berhasil mencapai predikat WBK untuk mengidentifikasi *best practices* implementasi ZI di sektor pendidikan.

Referensi

- Adserà, A., & Ray, D. (1998). History and coordination failure. *Journal of Economic Growth*, 3(3), 267–276. <https://doi.org/10.1023/A:1009718905841>
- Anggraini, A. M. T., & Raditya, M. W. (2019). Perlindungan hukum terhadap konsumen atas peredaran jajanan anak sekolah berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2012 (Studi terhadap Permen Jeli Stik tahun 2018 di Kendal). *Era Hukum: Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum*, 17(1). <https://doi.org/10.24912/erahukum.v17i1.5979>
- Arimuladi, S. U., Utama, Y. J., & Asmara, T. (2022). The meaning of the integrity zone in the prosecutor's office: A study of legal hermeneutics. *Yuridika*, 37(1), 59–74. <https://doi.org/10.20473/ydk.v37i1.33031>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Doyle, L., McCabe, C., Keogh, B., Brady, A., & McCann, M. (2020). An overview of the qualitative descriptive design within nursing research. *Journal of Research in Nursing*, 25(5), 443–455. <https://doi.org/10.1177/1744987119880234>
- Hazmi, R. A. A. (2024). Pengaruh korupsi terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. *Jurnal Acitya Ardana*, 3(2), 85–92. <https://doi.org/10.31092/jaa.v3i2.2563>
- Herzegovina, S. M. H., Edwinarta, C. D., & Fauzia, M. E. (2022). Implikasi pembangunan zona integritas dalam reformasi birokrasi pelayanan keimigrasian pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. *Jurnal Mediasosian: Jurnal Ilmu Sosial dan Administrasi Negara*, 6(2), 277–289. <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v6i2.3181>
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 22–37. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>
- Kurnia, F., Sarma, M., & Rachmina, D. (2019). Strategi penguatan perencanaan dan penganggaran pada subsektor kelautan dan perikanan di Kabupaten Kepulauan Anambas. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 10(2). https://doi.org/10.29244/jurnal_mpd.v10i2.27785
- Muhammad, W. (2023). Peran proyek penguatan profil pelajar Pancasila dalam membentuk karakter antikorupsi di sekolah. *Chatra: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 1(1), 39–44. <https://doi.org/10.62238/chatra.v1i1.172>
- Nugroho, R. (2020). Optimalisasi pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi (WBK) dan wilayah birokrasi bersih melayani (WBBM) pada lembaga pelayanan pertanahan. *Uniqbu Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/hqd3w>
- Prassida, G. F., & Rifky, G. M. (2023). Pemantauan dan evaluasi sistem pemerintahan berbasis elektronik pada Pemerintah Kota Balikpapan berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 59 Tahun 2020. *JURSIMA*, 11(2), 257–264. <https://doi.org/10.47024/js.v11i2.575>
- Puspawati, A. A. (2016). Penerapan New Public Management (NPM) di Indonesia (Reformasi birokrasi, desentralisasi, kerjasama pemerintah dan swasta dalam meningkatkan pelayanan publik). *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1). <https://doi.org/10.26905/pjiap.v1i1.426>

- Sari, A. S., Aprisilia, N., & Fitriani, Y. (2025). Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(4), 539–545. <https://doi.org/10.31004/irje.v5i4.3011>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Vaughan, E. B., Bicknell, J., Holleb, H., Anachebe, K., Kledzik, T., & James, N. (2025). The structure and function of deficit and anti-deficit framing: A systematic literature review. *ScienceOpen Preprints*. <https://doi.org/10.14293/PR2199.001921.v1>