

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah terbentuknya Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat

Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat lahir seiring dengan terbentuknya Kabupaten Nias Barat sebagai hasil pemekaran dari Kabupaten Nias, yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2008. Pemekaran ini memberikan otonomi baru bagi wilayah tersebut, termasuk dalam pengelolaan sektor pendidikan. Untuk mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan di daerah ini, dibentuklah Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat yang bertugas menyelenggarakan berbagai program pendidikan bagi masyarakat setempat.

Sejak resmi beroperasi pada tahun 2008, Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat melaksanakan tugas dan fungsinya mengacu pada ketentuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dinas ini bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar hingga menengah, serta mengembangkan berbagai program untuk meningkatkan mutu pendidikan di wilayah kabupaten.

Sebagai institusi pemerintah yang menangani bidang pendidikan, Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat memiliki peran penting dalam menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang layak, menyalurkan anggaran pendidikan secara merata, serta memastikan peningkatan kualitas dan pemerataan layanan pendidikan di seluruh pelosok kabupaten. Upaya ini dilakukan demi mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

4.1.2 Jumlah Satuan Pendidikan di Bawah Naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat

TABEL 4.1

Jumlah Satuan Pendidikan

No	Nama Kecamatan	SD	SMP	Total
1	Lolofitu Moi	12	4	16
2	Sirombu	15	5	20
3	Lahomi	14	4	18
4	Mandrehe	19	7	26
5	Mandrehe Barat	11	4	15
6	Moro'o	14	6	20
7	Ulu Moro'o	8	3	11
8	Mandrehe Utara	14	5	19
Total		107	38	145

Sumber: Kemendikdasmen, 2025

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Implementasi Manajemen Perubahan dalam Penguatan Pendidikan Karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat

1. Komitmen dan Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan

Komitmen dan peran kepemimpinan menjadi fondasi penting dalam menjalankan manajemen perubahan, terutama dalam upaya memperkuat pendidikan karakter di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat. Kepala Dinas Pendidikan, Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., menegaskan bahwa pihaknya memiliki tekad yang kuat untuk mendorong perubahan yang berfokus pada penanaman nilai-nilai karakter. Tekad ini tercermin dalam kebijakan-kebijakan strategis, program kerja tahunan, serta upaya pengintegrasian nilai-nilai karakter ke dalam setiap layanan publik yang diberikan oleh dinas. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas Menyampaikan bahwa:

“Ya Dinas pendidikan kabupaten Nias Barat senantiasa menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendukung implementasi manajemen perubahan yang berorientasi pada penguatan pendidikan karakter. Komitmen tersebut ditunjukkan melalui kebijakan strategis, program kerja tahunan, serta integrasi nilai-nilai karakter dalam berbagai aspek layanan publik.” Rabu, 09 Juli 2025

Hadrianus Hia, S.Pd., M.M menambahkan bahwa:

“Sebagai bentuk nyata dari komitmen tersebut dinas telah menginisiasi berbagai kegiatan seperti pelatihan penguatan karakter dan penguatan tenaga kependidikan disekolah-sekolah hal tersebut telah dilakukan ditahun-tahun sebelumnya dan akan dilakukan juga ditahun ini dan dinas juga akan melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala disatuan pendidikan.” Rabu, 09 Juli 2025

Komitmen pimpinan tidak sebatas dituangkan dalam bentuk kebijakan semata. Informan pendukung dari Dinas mengungkapkan bahwa Kepala Dinas turut terlibat secara langsung dalam memantau pelaksanaan program dan memberikan arahan secara aktif. Dukungan juga terlihat dari para pegawai yang berpartisipasi dalam menjalankan program, meskipun di lapangan masih dijumpai beberapa kendala yang membutuhkan perhatian serta dorongan lebih lanjut. Yosafati Hia, S.Pd, selaku Kepala Bidang DIKDAS mengungkapkan bahwa:

“Komitmen pimpinan cukup tinggi. Kepala Dinas secara rutin memantau dan menekankan pentingnya pendidikan karakter. Para pegawai juga mulai menunjukkan inisiatif untuk mendukung perubahan ini, meskipun ada yang masih butuh motivasi tambahan.” Kamis, 17 Juli 2025

Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menambahkan:

“Pimpinan dan pegawai Dinas sangat antusias dan menyambut baik implementasi perubahan ini.” Senin, 30 Juni 2025

Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar juga menambahkan:

“Yang saya lihat pimpinan dan para pegawai terlibat aktif dan sangat antusias dalam arti masing-masing pegawai dan para pemangku kepentingan saling mengambil bagian dan tugas untuk dikerjakan. Sehingga tercapai perubahan yang diinginkan.” Senin, 07 Juli 2025

Pandangan serupa juga disampaikan oleh para kepala sekolah selaku informan utama. Mereka menilai bahwa baik pimpinan sekolah maupun para guru telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengimplementasikan program penguatan pendidikan karakter. Komitmen tersebut tercermin melalui budaya kerja yang semakin disiplin, komunikasi yang terjalin dengan baik, serta sikap keteladanan yang ditunjukkan dalam keseharian. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku kepala sekolah menyampaikan bahwa:

“Semuanya berkomitmen baik, itu dibuktikan dengan budaya kerja yang baru seperti disiplin waktu, menjadi contoh dalam bertatakrama bagi peserta didik, dan menjalin komunikasi yang baik kepada pimpinan dan rekan kerja sejawat.” Selasa, 01 Juli 2025

Hal serupa juga disampaikan oleh Sumiati Gulo, S.Pd, selaku kepala sekolah, ia menyampaikan bahwa:

“Komitmennya cukup kuat. Kami berusaha menjadi contoh yang baik.” Jumat, 11 Juli 2025

Komitmen serta kepemimpinan yang kuat menjadi landasan utama dalam memulai proses perubahan. Dukungan nyata dari para pimpinan, baik di tingkat Dinas maupun sekolah, berperan sebagai motor penggerak yang mendorong keterlibatan aktif dari guru, tenaga

kependidikan, dan seluruh komponen pendidikan dalam memperkuat karakter peserta didik.

2. Strategi Implementasi dan Peran Tim Kerja

Strategi pelaksanaan manajemen perubahan yang dijalankan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat dalam mendukung penguatan pendidikan karakter diarahkan pada pendekatan transformasional dan partisipatif. Kepala Dinas Pendidikan, Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan transformasional yang bersifat inklusif, serta keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan di lingkungan dinas pendidikan. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas menyampaikan bahwa:

“Strategi yang diterapkan adalah penguatan kepemimpinan transformasional, pelibatan semua unsur pemangku kepentingan, peningkatan kapasitas SDM, dan menciptakan iklim kerja yang adaptif terhadap perubahan.” Rabu, 09 Juli 2025

Implementasi strategi tersebut turut didukung oleh keberadaan tim kerja yang secara resmi dibentuk melalui Surat Keputusan Kepala Dinas. Dalam menyusun struktur tim, Dinas Pendidikan mempertimbangkan berbagai aspek penting, seperti kapasitas teknis, integritas personal, serta komitmen terhadap pelaksanaan program penguatan pendidikan karakter. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas menyampaikan bahwa:

“Pembentukan tim kerja kita lakukan dalam mekanisme penugasan resmi berdasarkan surat keputusan kepala dinas dengan mempertimbangkan teknisnya, integritas serta komitmen terhadap program pendidikan karakter.” Rabu, 09 Juli 2025

Tim kerja yang dibentuk memiliki tanggung jawab dalam merumuskan strategi pelaksanaan perubahan, memfasilitasi kegiatan teknis di lapangan, menjalin koordinasi antarunit kerja, serta menyusun

laporan pelaksanaan sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan selanjutnya. Kinerja tim ini dinilai cukup efektif, yang tercermin dari meningkatnya pemahaman serta partisipasi aktif satuan pendidikan dalam pelaksanaan program penguatan pendidikan karakter. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas menyampaikan bahwa:

“Bertugas untuk merumuskan strategi implementasi perubahan, memfasilitasi kegiatan teknis di lapangan, melakukan koordinasi lintas unit kerja serta menyusun laporan pelaksanaan sebagai bahan pertimbangan kebijakan untuk ke depannya.” Rabu, 09 Juli 2025

Hadrianus Hia, S.Pd., M.M menambahkan bahwa:

“Efektivitas kerja tim telah berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan pemahaman dan keterlibatan satuan pendidikan dalam program penguatan pendidikan karakter.” Rabu, 09 Juli 2025

Kepala Dinas Pendidikan turut berperan secara langsung dalam tahapan perencanaan, pengarahan, dan evaluasi tim kerja guna memastikan bahwa implementasi manajemen perubahan berjalan seiring dengan visi dan misi Dinas Pendidikan. Di sisi lain, pelaksanaan program tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan tertinggi, tetapi juga melibatkan pejabat struktural yang berkontribusi dalam merumuskan strategi, menetapkan prioritas program, serta melaksanakan pemantauan langsung terhadap kegiatan di lapangan.

Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas menyampaikan bahwa:

“Saya sebagai kepala dinas terlibat langsung mulai dari perencanaan, pengarahan serta evaluasi kerja tim. Keterlibatan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa pelaksanaan manajemen perubahan berjalan sesuai dengan visi dan misi.” Rabu, 09 Juli 2025

Yosafati Hia, S.Pd, Kepala Bidang DIKDAS menyampaikan bahwa:

“Saya terlibat langsung, terutama dalam penyusunan strategi dan penentuan prioritas program. Kami di bidang Dikdas juga menjadi pelaksana dalam pengumpulan data dan monitoring kegiatan di sekolah-sekolah.” Kamis, 17 Juli 2025

Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menyampaikan bahwa:

“Saya hanya sebatas perencanaannya, pelaporan, dan evaluasi.” Senin, 30 Juni 2025

“Peran yang saya jalankan dalam mendukung tugas tim kerja tersebut adalah memastikan bahwa setiap tahapan, mulai dari perencanaan, pelaporan hingga evaluasi, berjalan sesuai dengan arah dan tujuan manajemen perubahan yang telah ditetapkan. Saya turut memberikan arahan strategis, mengawasi pelaksanaan tugas tim, serta memastikan hasil kerja mereka terdokumentasi dan dievaluasi secara berkala sebagai dasar pengambilan keputusan selanjutnya.” tambahnya. Senin, 30 Juni 2025

Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar juga menambahkan:

“saya terlibat langsung sebagai tim teknis seperti melakukan edukasi dan sosialisasi kepada sekolah-sekolah” Senin, 07 Juli 2025

“Saya biasanya membantu dalam penyusunan program yang berkaitan dengan pembentukan karakter di sekolah. Selain itu, saya juga ikut mendampingi sekolah dalam pelaksanaannya, dan melakukan pemantauan sejauh mana program itu berjalan. Kalau ada kendala di lapangan, kami bantu cari solusinya bersama tim” tambahnya. Senin, 07 Juli 2025

Berdasarkan uraian di atas, strategi implementasi serta peran tim kerja telah dirancang secara terstruktur dan dijalankan melalui pendekatan kolaboratif oleh Dinas Pendidikan. Keterlibatan aktif dari jajaran pimpinan hingga pelaksana teknis mencerminkan komitmen

yang kuat dari Dinas dalam memastikan bahwa program penguatan pendidikan karakter benar-benar diterapkan secara menyeluruh di seluruh satuan pendidikan.

3. Keterlibatan Sekolah dan Dukungan dari Kepala Sekolah

Partisipasi aktif dari pihak sekolah, terutama kepala sekolah dan tenaga kependidikan, memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi manajemen perubahan terkait penguatan pendidikan karakter. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa kepala sekolah memiliki pemahaman yang baik dan secara langsung terlibat dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat. Keterlibatan tersebut tidak sebatas pada aspek formalitas, melainkan juga menunjukkan komitmen nyata dalam mendukung inisiatif dinas dalam mewujudkan transformasi karakter peserta didik. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah menyampaikan bahwa:

“Ya, saya mengetahui dan terlibat langsung serta mendukung kegiatan tersebut sebagai rekan Dinas Pendidikan dalam memajukan pendidikan di sekolah-sekolah.” Selasa, 01 Juli 2025

Hal serupa juga disampaikan oleh Mesrawati Daeli, S.Pd, selaku Kepala Sekolah ia menyampaikan:

“Ya, saya mengetahui dan terlibat langsung.” Jumat, 11 Juli 2025

Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menambahkan:

“Kami juga pernah dilibatkan dalam beberapa pertemuan dan koordinasi, terutama saat ada program-program baru terkait penguatan pendidikan karakter.” Jumat, 11 Juli 2025

Kepala sekolah memahami bahwa kolaborasi antara pihak sekolah dan tim kerja dari Dinas merupakan hal yang esensial dalam mendukung keberhasilan program perubahan. Oleh karena itu, sekolah

mengambil peran aktif dengan menyusun program turunan di tingkat satuan pendidikan, memberikan pendampingan kepada guru dalam pelaksanaan kegiatan, serta memastikan bahwa seluruh rangkaian kegiatan terlaksana sesuai dengan arahan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah menyampaikan bahwa:

“Peran sekolah yaitu mengikuti semua aturan yang sudah disosialisasikan, termasuk dalam hal teknis pelayanan kegiatan yang dimaksud, dan siap menjadi garda terdepan dalam melakukan perubahan di lingkungan sekolah.”
Selasa, 01 Juli 2025

Hal serupa juga disampaikan oleh Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah yang mengatakan:

“Peran sekolah cukup penting, yang di mana kami di sekolah membantu dengan menyusun program turunan, mendampingi guru, dan memastikan kegiatan berjalan sesuai arahan yang diberikan oleh Dinas.” Jumat, 11 Juli 2025

Komunikasi yang efektif antara pihak sekolah dan Dinas Pendidikan turut menjadi faktor krusial dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan program. Kepala sekolah menjelaskan bahwa komunikasi tersebut terjalin melalui berbagai media, seperti surat resmi, grup WhatsApp khusus kepala sekolah, serta forum rapat koordinasi. Selain itu, Dinas juga melakukan kunjungan langsung ke sekolah-sekolah dalam rangka monitoring guna memastikan bahwa program berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Komunikasi antara sekolah dan dinas sangat baik dan berjalan lancar, baik pihak sekolah maupun dinas dalam memajukan pendidikan di sekolah khususnya dalam penguatan pendidikan karakter.” Selasa, 01 Juli 2025

Hal serupa dikatakan oleh Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah ia mengatakan:

“Komunikasinya berjalan cukup baik. Kami biasanya mendapatkan informasi lewat surat resmi, grup WhatsApp kepala sekolah, dan juga lewat rapat koordinasi. Kadang juga ada monitoring langsung dari Dinas ke sekolah.”
Jumat, 11 Juli 2025

Selain itu, kepala sekolah mengungkapkan bahwa tingkat komitmen para guru dan staf dalam mendukung pelaksanaan program penguatan pendidikan karakter tergolong tinggi. Kendati pada tahap awal sempat muncul tantangan dalam proses adaptasi, seiring berjalannya waktu dan terlihatnya dampak positif program terhadap perubahan sikap serta peningkatan kedisiplinan siswa, semakin banyak guru yang menunjukkan partisipasi secara lebih aktif dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah menegaskan bahwa:

“Setiap guru berkomitmen serius, mereka menyambut dengan baik terkait tentang perubahan ini dan menjalankan program ini dengan sungguh-sungguh.”
Selasa, 01 Juli 2025

Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah juga mengatakan hal yang senada:

“Kalau saya lihat, komitmen guru cukup baik. Memang awalnya ada penyesuaian, tapi setelah melihat dampak positifnya, banyak guru mulai lebih terlibat aktif, apalagi saat melihat siswa berubah dalam hal sikap dan kedisiplinan.” *Jumat, 11 Juli 2025*

Sekolah secara konsisten berupaya menjaga semangat pelaksanaan perubahan melalui berbagai pendekatan, seperti menjunjung tinggi etos kerja, membentuk budaya kerja yang positif, meningkatkan kompetensi pendidik, serta melaksanakan evaluasi dan refleksi secara rutin. Di sejumlah sekolah, bahkan diberikan

penghargaan kepada guru sebagai bentuk apresiasi dan dorongan motivasi untuk terus berkontribusi secara optimal dalam mendukung program penguatan pendidikan karakter.

Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

“Kami rutin melakukan evaluasi dan refleksi bersama. Kadang juga memberikan apresiasi kecil kepada guru-guru yang menunjukkan semangat dan inovasi dalam kegiatan pendidikan karakter. Ini untuk menjaga motivasi mereka tetap tinggi.” Jumat, 11 Juli 2025

Berdasarkan uraian diatas, peran serta kepala sekolah dan pihak sekolah secara keseluruhan memegang peranan penting dalam menunjang keberhasilan implementasi manajemen perubahan. Keterlibatan aktif mereka, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga proses monitoring, merupakan elemen kunci dalam mewujudkan pendidikan karakter yang berkelanjutan serta memberikan dampak nyata di lingkungan satuan pendidikan.

4. Dokumen Rencana Perubahan

Dokumen rencana perubahan merupakan instrumen penting dalam mendukung implementasi manajemen perubahan, terutama dalam penguatan pendidikan karakter, karena berfungsi sebagai pedoman tertulis yang memuat strategi, arah kebijakan, dan langkah-langkah implementatif bagi Dinas Pendidikan dan satuan pendidikan; menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat, Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., dokumen ini telah tersedia dan disusun secara partisipatif dengan melibatkan pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru, serta difasilitasi oleh tim penyusun yang ditunjuk secara resmi. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas menyatakan bahwa:

“Tentunya proses penyusunan dokumen tersebut dilakukan melalui proses partisipatif yang melibatkan semua unsur di Dinas Pendidikan, pengawas, kepala

sekolah, dan guru. Seluruh proses difasilitasi oleh tim penyusun yang telah ditunjuk.” Rabu, 09 Juli 2025

Dokumen tersebut tidak semata-mata bersifat administratif, melainkan juga berperan sebagai referensi utama dalam pelaksanaan program, perencanaan kegiatan di tingkat lapangan, serta sebagai instrumen evaluatif untuk menilai pencapaian program penguatan pendidikan karakter. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas mengatakan:

“Dokumen tersebut digunakan sebagai acuan program kerja, pelaksanaan di lapangan, dan sebagai instrumen evaluasi terhadap keberhasilan program.” Rabu, 09 Juli 2025

Meskipun demikian, keterangan dari kepala sekolah selaku informan utama mengatakan adanya keterbatasan dalam distribusi dokumen rencana perubahan. Seluruh kepala sekolah yang menjadi narasumber dalam wawancara menyatakan bahwa mereka belum pernah menerima dokumen tersebut secara langsung, meskipun mereka mengetahui bahwa program penguatan pendidikan karakter sedang dilaksanakan di sekolah masing-masing. Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah mengatakan”

“Sejauh ini saya pribadi belum pernah menerima dokumen resmi dari Dinas yang memuat rencana perubahan terkait program penguatan pendidikan karakter. Mungkin dokumen itu ada, tapi memang belum sampai atau disosialisasikan secara langsung ke sekolah kami.” Jumat, 11 Juli 2025

Mesrawati Daeli, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menyampaikan hal yang senada:

*“Sampai sekarang saya masih belum mendapatkan.”
Jumat, 11 Juli 2025*

Situasi tersebut mengakibatkan dokumen rencana perubahan belum dimanfaatkan secara formal di tingkat satuan pendidikan. Namun

demikian, pelaksanaan program penguatan pendidikan karakter tetap berjalan melalui arahan umum yang diberikan oleh Dinas serta inisiatif yang dikembangkan secara mandiri oleh masing-masing sekolah. Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

“Karena kami belum menerima dokumennya, tentu belum ada pemanfaatan secara langsung di sekolah. Namun, kami tetap menjalankan program pendidikan karakter berdasarkan arahan umum dari Dinas dan inisiatif sekolah sendiri, sambil menunggu adanya pedoman tertulis yang lebih resmi untuk dijadikan acuan.” Jumat, 11 Juli 2025

Disisi lain, keterangan dari informan pendukung mengonfirmasi keberadaan dokumen rencana perubahan. Namun, sebagian dari mereka menyampaikan bahwa dokumen tersebut belum sepenuhnya tersedia dalam bentuk fisik atau belum disosialisasikan secara menyeluruh kepada seluruh pihak terkait. Yosafati Hia, S.Pd, selaku Kepala Bidang DIKDAS mengatakan:

“Ada, kami punya dokumen rencana perubahan yang memuat program penguatan pendidikan karakter. Biasanya tertuang dalam Renstra dan rencana kerja tahunan. Dokumen itu jadi acuan kami dalam menyusun kegiatan di tingkat pendidikan dasar, supaya sejalan dengan kebijakan nasional dan kebutuhan daerah.” Kamis, 17 Juli 2025

Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menyampaikan hal yang serupa:

“Untuk dokumennya ada.” Senin, 30 Juni 2025

Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar juga menambahkan:

“Ada, akan tetapi untuk saat ini dokumen yang digunakan masih belum terdokumentasikan secara fisik.” Senin, 07 Juli 2025

Selanjutnya, para pejabat teknis menekankan bahwa dokumen rencana perubahan memiliki peranan yang sangat penting sebagai pedoman dalam pelaksanaan program. Dokumen tersebut dipandang mampu memberikan arahan yang jelas sehingga kegiatan dapat dilaksanakan secara lebih terstruktur serta memungkinkan untuk dilakukan evaluasi secara berkala. Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar menekankan bahwa:

“Dokumen tersebut sangat penting karena sebagai acuan masing-masing satuan pendidikan. Dengan adanya dokumen tersebut maka satuan pendidikan dengan serius akan melaksanakannya.” Senin, 07 Juli 2025

Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menambahkan:

“Menurut saya, dokumen itu sangat penting, karena jadi pedoman kita dalam menjalankan program. Jadi kita nggak jalan sembarangan, ada arahnya, jelas langkah-langkahnya, dan bisa dievaluasi juga kalau ada yang belum sesuai.” Senin, 30 Juni 2025

Berdasarkan temuan yang telah diuraikan, meskipun dokumen rencana perubahan telah tersedia di tingkat Dinas dan dijadikan sebagai landasan dalam pelaksanaan program, masih terdapat kendala terkait dengan aspek distribusi, sosialisasi, dan pemanfaatan dokumen tersebut di tingkat satuan pendidikan. Kondisi ini menjadi perhatian penting dalam upaya penyempurnaan pelaksanaan manajemen perubahan secara menyeluruh, sehingga dokumen strategis tersebut benar-benar dapat berfungsi sebagai pedoman bersama bagi seluruh pemangku kepentingan.

5. Teknologi dalam Penguatan Pendidikan Karakter

Pemanfaatan teknologi merupakan salah satu komponen krusial dalam mendukung implementasi manajemen perubahan, khususnya

dalam konteks penguatan pendidikan karakter. Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat telah mengintegrasikan berbagai platform digital untuk menunjang pelaksanaan program sekaligus memantau capaian yang dihasilkan. Kepala Dinas Pendidikan, Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., menjelaskan bahwa Dinas telah menggunakan aplikasi berbasis teknologi, seperti sistem Smart School, yang memungkinkan pemantauan terhadap impresi serta karakter guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas menjelaskan:

“Untuk teknologi sudah ada, yang di mana ada beberapa aplikasi-aplikasi yang digunakan seperti Smart School. Di aplikasi tersebut memuat impresi dan bagaimana karakter guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya.” Rabu, 09 Juli 2025

Hal senada juga disampaikan oleh Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah ia mengatakan:

“Kami menggunakan Platform Merdeka Belajar untuk mengakses materi pembelajaran yang mengandung nilai karakter, dan juga sistem Smart School untuk pencatatan kegiatan, jurnal siswa, serta komunikasi antara guru dan orang tua.” Jumat, 11 Juli 2025

Mesrawati Daeli, S.Pd, selaku Kepala Sekolah juga mengatakan hal yang serupa:

“Teknologi yang digunakan sekolah seperti Smart School dan Platform Merdeka yang sudah digunakan sekarang.” Jumat, 11 Juli 2025

Namun demikian, kesiapan sumber daya manusia (SDM) serta ketersediaan infrastruktur teknologi masih menjadi tantangan yang perlu diatasi. Para kepala sekolah mengakui bahwa tidak seluruh guru memiliki penguasaan yang memadai terhadap penggunaan teknologi, sehingga diperlukan pelatihan yang berkelanjutan guna meningkatkan

kompetensi mereka dalam mendukung pelaksanaan program berbasis digital. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah mengatakan:

“Tentunya kesiapan guru tidak langsung 100% menguasai teknologi tersebut, maka guru diupayakan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan sehingga mereka dapat memanfaatkan teknologi dengan baik.” Selasa, 01 Juli 2025

Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menambahkan:

“Sebagian besar sudah cukup siap, karena kami sering melakukan pelatihan internal. Tapi memang ada beberapa guru senior yang masih butuh pendampingan dalam menggunakan teknologi.” Jumat, 11 Juli 2025

Informan pendukung dari Dinas menyampaikan bahwa pemanfaatan teknologi telah menjadi bagian integral dalam sistem pemantauan dan evaluasi program, salah satunya melalui platform nasional “Rapor Pendidikan”. Platform ini tidak hanya menyajikan data capaian kognitif peserta didik, tetapi juga mencakup aspek karakter melalui sejumlah indikator, seperti iklim keamanan, kebinekaan, dan inklusivitas di lingkungan sekolah. Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menyampaikan bahwa:

“Setiap pemerintah kabupaten dan kota telah memiliki platform pendidikan yang disebut Rapor Pendidikan... di dalamnya terdapat menu iklim keamanan, kebinekaan, dan inklusivitas yang digunakan untuk mengukur nilai karakter peserta didik.” Senin, 30 Juni 2025

Meskipun demikian, proses pemanfaatan teknologi masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya di sekolah-sekolah yang terletak di daerah terpencil. Beberapa permasalahan yang diidentifikasi meliputi keterbatasan sarana perangkat teknologi, kurang optimalnya akses jaringan internet, serta belum meratanya kesiapan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi secara efektif. Yosafati Hia, S.Pd, selaku Kepala Bidang DIKDAS mengatakan bahwa:

“Tantangan terbesar adalah infrastruktur jaringan internet dan keterbatasan perangkat di sekolah-sekolah pelosok. Selain itu, ada juga tantangan dalam hal kemampuan digital guru, yang sebagian masih perlu didampingi.” Kamis, 17 Juli 2025

Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menambahkan:

“Peralatannya kurang memadai dan kualitas SDM masih perlu dikembangkan.” Senin, 30 Juni 2025

Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar juga menambahkan:

*“tantangannya adalah kesiapan SDM itu sendiri. Ketika perubahan dan teknologi itu datang apakah SDM yang ada sanggup untuk mengoperasikan teknologi tersebut”
Senin, 07 Juli 2025*

Secara keseluruhan, pemanfaatan teknologi dalam mendukung penguatan pendidikan karakter telah mulai dilaksanakan, meskipun penerapannya belum merata di seluruh satuan pendidikan. Ketersediaan perangkat pendukung serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia merupakan dua aspek krusial yang perlu diperkuat, agar pemanfaatan teknologi dapat berjalan secara optimal dalam menunjang proses perubahan pendidikan karakter.

6. Evaluasi dan Pemantauan Program

Evaluasi dan pemantauan menjadi komponen krusial dalam pelaksanaan manajemen perubahan, guna menjamin keberlanjutan serta efektivitas program penguatan pendidikan karakter di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat. Proses ini dilakukan melalui mekanisme pemantauan berkala yang bertujuan untuk menilai sejauh mana program diterapkan serta dampaknya terhadap perubahan perilaku peserta didik dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan. Kepala Dinas Pendidikan, Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., menyatakan bahwa

pemantauan dilaksanakan secara rutin melalui laporan kinerja dari masing-masing satuan pendidikan, disertai observasi langsung oleh tim pengawas dan monitoring yang dibentuk secara resmi oleh Dinas. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas mengatakan:

“Pemantauan dilakukan secara periodik, melalui laporan kinerja satuan pendidikan, serta observasi langsung oleh pengawas dan tim monitoring yang telah dibentuk. Hasil evaluasi menjadi dasar tindak lanjut dan perbaikan berkelanjutan.” Rabu, 09 Juli 2025

Sejalan dengan hal tersebut, kepala sekolah menyampaikan bahwa proses evaluasi program dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, antara lain pertemuan rutin, rapat dewan guru, serta observasi langsung terhadap pelaksanaan kegiatan penguatan pendidikan karakter di sekolah. Di sejumlah sekolah, evaluasi juga diperkuat dengan penggunaan jurnal harian, penyusunan laporan kegiatan, serta pelibatan guru Bimbingan Konseling dan wali kelas sebagai bagian dari mekanisme pemantauan internal yang terintegrasi. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

“Selalu dilakukan pertemuan secara berkala untuk mengevaluasi sejauh mana yang sudah dicapai, bagaimana tantangan-tantangan yang dihadapi selama proses pelaksanaan program penguatan pendidikan karakter.” Selasa, 01 Juli 2025

Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah mengatakan hal yang serupa:

“Pemantauan kami lakukan lewat jurnal harian, observasi kelas, dan laporan kegiatan. Kami juga melibatkan guru BK dan wali kelas dalam memantau perkembangan siswa. Evaluasi dilakukan tiap bulan dalam rapat dewan guru.” Jumat, 11 Juli 2025

Sementara itu, dari pihak Dinas, informan pendukung menjelaskan bahwa kegiatan pemantauan dilaksanakan baik secara

langsung melalui kunjungan ke sekolah (luring) maupun dengan memanfaatkan sistem berbasis digital. Salah satu platform yang digunakan adalah *Rapor Pendidikan*, yang memuat beragam indikator capaian, termasuk aspek-aspek karakter peserta didik, seperti iklim keamanan, kebinekaan, dan inklusivitas di lingkungan sekolah. Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menyampaikan:

“Cara kita memantau yaitu dengan cara digital. Setiap kabupaten dan kota memiliki platform yang disebut Rapor Pendidikan, yang di dalamnya terdapat indikator seperti iklim keamanan, kebinekaan, dan inklusivitas... dari situ kita bisa evaluasi seberapa jauh nilai karakter peserta didik berkembang.” Senin, 30 Juni 2025

Yosafati Hia, S.Pd, selaku Kepala Bidang DIKDAS menambahkan:

“Kami melakukan pemantauan melalui supervisi langsung ke sekolah-sekolah... evaluasi dilakukan melalui laporan tertulis dari kepala sekolah serta forum koordinasi internal di Dinas.” Kamis, 17 Juli 2025

Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar juga menambahkan bahwa:

“Monitoring dilakukan secara daring dan luring... bentuk pemantauan ini akan digunakan sebagai bahan evaluasi baik di jenjang dinas pendidikan itu sendiri yang berdampak langsung di masing-masing satuan pendidikan.” Senin, 07 Juli 2025

Dalam pelaksanaan evaluasi, Dinas melibatkan berbagai unsur terkait, termasuk tim teknis pada Bidang Pendidikan Dasar, pengawas sekolah, kepala sekolah, serta bagian perencanaan program. Pelibatan berbagai pemangku kepentingan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses evaluasi berjalan secara komprehensif dan mampu merespons kebutuhan serta dinamika yang terjadi di lapangan. Yosafati Hia, S.Pd, selaku Kepala Bidang DIKDAS menyatakan bahwa:

“Kami melibatkan beberapa pihak, di antaranya tim teknis dari bidang Dikdas, pengawas sekolah, serta perwakilan dari kepala sekolah. Kami juga melibatkan bagian program dan perencanaan agar hasil evaluasi bisa diakomodasi dalam pengembangan kebijakan berikutnya.” Kamis, 17 Juli 2025

Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menambahkan:

“Yang terlibat yaitu seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat, tetapi tetap berdasarkan tugas dan kewenangannya masing-masing.” Senin, 30 Juni 2025

Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar juga menyampaikan hal yang serupa:

“Yang terlibat dalam evaluasi dimulai dari pimpinan instansi seperti kepala dinas, sekretaris dinas, kepala bidang, dan para seksi.” Senin, 07 Juli 2025

Secara keseluruhan, sistem evaluasi dan pemantauan terhadap program penguatan pendidikan karakter yang diterapkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat telah disusun secara sistematis dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Mekanisme ini tidak hanya digunakan untuk mengukur capaian program, tetapi juga berperan sebagai landasan dalam proses perbaikan, peningkatan kualitas, serta perumusan kebijakan lanjutan dalam rangka memperkuat pembentukan karakter peserta didik secara berkelanjutan.

4.2.2 Faktor-Faktor yang Mendukung dan Menghambat Implementasi Manajemen Perubahan dalam Penguatan Pendidikan Karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat

1. Faktor-Faktor Yang Mendukung

Implementasi manajemen perubahan dalam upaya penguatan pendidikan karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung yang berperan penting

dalam memperkuat proses transformasi tersebut. Salah satu faktor utama yang paling berpengaruh adalah komitmen pimpinan dan dukungan kelembagaan.

Kepala Dinas Pendidikan, Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., menegaskan bahwa komitmen Dinas dalam mendukung proses perubahan tercermin melalui penerapan berbagai kebijakan, penyelenggaraan program pelatihan, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam mengawal setiap tahapan implementasi secara aktif. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas ia menegaskan bahwa:

“Saya sebagai kepala dinas terlibat langsung mulai dari perencanaan, pengarahannya serta evaluasi kerja tim... untuk memastikan bahwa pelaksanaan manajemen perubahan berjalan sesuai dengan visi dan misi.” Rabu, 09 Juli 2025

Informan pendukung dari Dinas menyampaikan bahwa peran pimpinan tidak terbatas pada pemberian instruksi semata, melainkan juga diwujudkan melalui keterlibatan langsung dalam proses pelaksanaan perubahan di lapangan. Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar menyatakan bahwa:

“pimpinan terlibat aktif, bukan hanya memberi arahan ataupun perintah tetapi turun tangan dalam mengerjakan dan mengambil bagian serta mendukung perubahan yang terjadi” Senin, 07 Juli 2025

Selain itu, komitmen dari tenaga kependidikan di lingkungan sekolah turut menjadi salah satu faktor pendorong utama dalam mendukung keberhasilan program. Para kepala sekolah menyatakan bahwa para guru merespons program ini secara positif, menunjukkan antusiasme dalam pelaksanaannya, serta berperan aktif dalam menerapkan pembelajaran yang berorientasi pada penguatan nilai-nilai karakter. Mesrawati Daeli, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

“Semua guru berkomitmen dengan serius dan menyambut baik perubahan yang terjadi.” Jumat, 11 Juli 2025

Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah juga menyatakan hal yang serupa:

“Komitmen guru cukup baik... setelah melihat dampak positifnya, banyak guru mulai lebih terlibat aktif.” Jumat, 11 Juli 2025

Faktor pendukung lainnya yang turut memperkuat implementasi program adalah ketersediaan teknologi serta pemanfaatan berbagai platform digital. Penggunaan aplikasi seperti *Smart School*, *Platform Merdeka*, dan *Rapor Pendidikan* telah memberikan kemudahan dalam proses pemantauan dan evaluasi terhadap perkembangan nilai-nilai karakter peserta didik. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah mengatakan:

“Pada umumnya teknologi yang sudah dilaksanakan yaitu teknologi digital, seperti platform merdeka belajar yang mewajibkan setiap guru harus bisa mengakses bagaimana perkembangan mutu pendidikan di sekolah-sekolah.” Selasa, 01 Juli 2025

Mesrawati Daeli, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menambahkan:

“Teknologi yang digunakan sekolah seperti smart school dan Platform Merdeka yang sudah digunakan sekarang” Jumat, 11 Juli 2025

Kegiatan pelatihan serta evaluasi yang dilakukan secara berkala turut berkontribusi dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program. Di tingkat sekolah, refleksi rutin menjadi bagian dari proses peningkatan kualitas, sementara di tingkat Dinas, monitoring dilakukan secara sistematis sebagai upaya perbaikan yang berkelanjutan. Sumiati gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menegaskan:

“Kami rutin melakukan evaluasi dan refleksi bersama...untuk menjaga motivasi guru tetap tinggi.” Jumat, 11 Juli 2025

Base Masseana Waruwu, S.Pd., M.Div, Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar juga meenyampaikan:

“Mekanismennya adalah dinas melakukan monitoring...sebagai bahan evaluasi... yang akan berdampak langsung di masing-masing satuan pendidikan.” Senin, 07 Juli 2025

2. Faktor-Faktor Yang menghambat

Walaupun pelaksanaan program telah didukung oleh berbagai pihak, implementasi manajemen perubahan masih dihadapkan pada sejumlah hambatan. Salah satu tantangan utama yang diidentifikasi di beberapa satuan pendidikan adalah keterbatasan infrastruktur serta belum optimalnya kesiapan dalam pemanfaatan teknologi.

Sejumlah kepala sekolah bersama informan pendukung mengungkapkan bahwa kendala dalam optimalisasi pemanfaatan teknologi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain keterbatasan akses jaringan internet, kurangnya ketersediaan perangkat digital yang memadai. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

“Kendalanya yaitu kompetensi atau keahlian guru yang kurang merata dan sarana dan prasarana yang kurang memadai seperti lemahnya jaringan internet.” Selasa, 01 Juli 2025

Yosafati Hia, S.Pd, selaku Kepala Bidang DIKDAS menyampaikan hal yang serupa:

“Tantangan terbesar adalah infrastruktur jaringan internet dan keterbatasan perangkat di sekolah-sekolah pelosok.” Kamis, 17 Juli 2025

Selain kendala pada aspek teknologi, kesiapan sumber daya manusia (SDM) juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan program. Tidak seluruh guru, khususnya guru yang telah senior, memiliki keterampilan digital yang memadai, sehingga masih diperlukan

pelatihan dan pendampingan secara intensif guna meningkatkan kapasitas mereka dalam mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran. Base Maseana Waruwu, S.Pd., M.Div, selaku Kasi Kurikulum dan Penilaian Pendidikan Dasar mengatakan:

“Untuk SDM-nya sudah ada, namun tidak semua siap menerima keberadaan itu... maka diadakannya pelatihan, pendampingan, dan monitoring langsung ke lapangan.”

Senin, 07 Juli 2025

Yaman Berkat Telaumbanua, S.Pd, selaku Kasubag Program menyampaikan hal yang serupa:

“Sumber daya manusianya yang dibutuhkan sudah ada, akan tetapi masih perlu untuk dikembangkan agar SDM yang ada dapat beradaptasi dengan baik terhadap berbagai perubahan serta mampu mengimplementasikan kebijakan dengan lebih efektif dan profesional.”

Senin, 30 Juni 2025

Kendala lain yang turut dihadapi berkaitan dengan pola pikir serta kebiasaan lama yang masih melekat. Sebagian guru mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, dan memandang program penguatan pendidikan karakter sebagai tanggung jawab tambahan yang membebani. Kondisi ini mencerminkan bahwa transformasi budaya kerja tidak dapat berlangsung secara instan, melainkan memerlukan proses pemahaman yang mendalam dan penguatan nilai-nilai secara berkelanjutan. Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah menyampaikan:

“Tantangannya yaitu, masalah budaya kerja guru yang sulit beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Jadi masalah yang dihadapi yaitu masalah karakter, kepribadian guru, dan budaya kerja guru yang sulit diubah.”

Selasa, 01 Juli 2025

Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menambahkan bahwa:

“Tantangan utamanya adalah mengubah kebiasaan lama. Ada guru yang masih melihat program ini sebagai beban tambahan.” Jumat, 11 Juli 2025

Hal serupa juga disampaikan oleh Mesrawati Daeli, S.Pd, selaku Kepala Sekolah:

“Tantangan dan masalah nya yaitu guru yang tidak atau sulit beradaptasi dengan perubahan dan sulit terlepas dengan kebiasaan-kebiasaan lama” Jumat, 11 Juli 2025

Di samping itu, masih ditemukan adanya ketimpangan dalam proses distribusi dan sosialisasi dokumen rencana perubahan, sehingga tidak seluruh sekolah memperoleh acuan tertulis yang jelas sebagai pedoman dalam melaksanakan program yang telah dirancang. Sumiati Gulo, S.Pd, selaku Kepala Sekolah menyampaikan bahwa:

“Sejauh ini saya pribadi belum pernah menerima dokumen resmi dari Dinas... mungkin dokumen itu ada, tapi memang belum sampai ke sekolah kami.” Jumat, 11 Juli 2025

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Fatizamuala Hulu, M.Pd, selaku Kepala Sekolah ia menyampaikan:

“sejauh ini masih belum ada” Selasa, 01 Juli 2025

Secara keseluruhan, sejumlah faktor pendukung seperti komitmen dari pimpinan, keterlibatan aktif para guru, pelaksanaan pelatihan, serta pemanfaatan teknologi telah memberikan kontribusi signifikan terhadap penguatan implementasi manajemen perubahan. Meskipun demikian, berbagai hambatan seperti keterbatasan infrastruktur, rendahnya kesiapan sumber daya manusia, serta adanya resistensi terhadap perubahan masih menjadi tantangan yang memerlukan perhatian serius, guna memastikan pelaksanaan program dapat berlangsung secara optimal dan merata di seluruh satuan pendidikan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Implementasi Manajemen Perubahan dalam Penguatan Pendidikan Karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat

Implementasi manajemen perubahan di dalam penelitian ini dipahami sebagai serangkaian upaya terencana yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat untuk mentransformasikan pendekatan pembelajaran, budaya kerja, dan kebijakan organisasi demi mendukung penguatan pendidikan karakter. Dinas Pendidikan sebagai institusi publik yang bertanggung jawab atas mutu pendidikan dasar dan menengah, memainkan peran sentral dalam memastikan nilai-nilai karakter yang tertanam secara sistematis dalam sistem pendidikan.

Penelitian ini mengungkap bahwa komitmen dan kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan, Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., merupakan fondasi utama dalam implementasi manajemen perubahan. Beliau menekankan pentingnya kepemimpinan yang bersifat transformasional dan inklusif untuk menggerakkan seluruh pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Sitorus dan Agustian (2023) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui inspirasi dan dukungan. Melalui wawancara yang telah dilakukan, Hadrianus Hia, S.Pd., MM menyatakan bahwa penguatan karakter peserta didik tidak akan berhasil tanpa diikuti pembaharuan karakter baik di tingkat Instansi, Lembaga Pendidikan maupun sumber daya manusia.

Strategi perubahan yang diterapkan tidak hanya ditentukan secara top-down, melainkan juga melibatkan proses partisipatif melalui pembentukan tim kerja resmi berdasarkan Surat Keputusan Kepala Dinas. Tim ini berperan dalam menyusun strategi, mengkoordinasikan program lintas unit, dan melakukan evaluasi pelaksanaan di lapangan. Hal ini menguatkan pandangan Nugraha & Daihani (2022), bahwa keberhasilan manajemen perubahan ditentukan oleh perencanaan strategis dan pelibatan seluruh aktor organisasi dalam prosesnya.

Indikator utama keberhasilan adalah pelaksanaan implementasi manajemen perubahan ini adalah dukungan dari kepala sekolah dan guru, hal ini menjadi penting karena mereka adalah aktor kunci dalam lingkungan sekolah yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan atau kegagalan perubahan karakter pendidikan. Selain itu, kepala sekolah dan guru juga terlibat langsung dengan lingkungan pendidikan dan tentunya mampu mendorong partisipasi dan keterlibatan peserta didik. Kepala sekolah menyatakan bahwa sekolah ikut menyusun rencana program turunan dari kebijakan yang telah disusun oleh dinas pendidikan, ikut mendampingi guru dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan karakter, serta menjaga komunikasi intensif dengan instansi terkait melalui forum formal maupun informal.

Keterlibatan guru dalam pelaksanaan manajemen perubahan dalam pendidikan karakter turut memperkuat implementasi di tingkat operasional, meskipun pada awalnya ditemukan adanya tantangan dan adaptasi terhadap pendekatan baru, seiring waktu guru mulai menunjukkan antusiasme yang lebih besar, terutama setelah melihat dampak positif terhadap kedisiplinan dan perilaku siswa. Hal ini sejalan dengan pendekatan *unfreezing, changing, refreezing* dalam teori perubahan organisasi Lewin dalam Bustos et al., (2018), di mana pembiasaan nilai baru memerlukan waktu, dukungan, dan pemahaman bersama agar menjadi bagian dari budaya kerja yang permanen.

Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat berlangsung secara sistematis dan terstruktur melalui tiga tahapan utama: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, Dinas menetapkan struktur tim kerja melalui surat keputusan kepala dinas, menyusun dokumen rencana perubahan, dan merancang program tahunan yang memuat strategi penguatan pendidikan karakter. Tahap pelaksanaan diwujudkan melalui penyelenggaraan pelatihan penguatan karakter bagi tenaga kependidikan, kegiatan sosialisasi nilai-nilai karakter kepada satuan pendidikan, serta penyusunan program turunan di sekolah-sekolah sebagai bentuk adaptasi

kebijakan. Selanjutnya, proses evaluasi dilaksanakan melalui sistem pelaporan kinerja, penggunaan platform Rapor Pendidikan, supervisi langsung oleh dinas, serta pemantauan internal oleh kepala sekolah melalui jurnal harian guru dan rapat dewan guru. Ketiga tahapan tersebut membentuk satu kesatuan proses perubahan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek budaya kerja, keterlibatan pemangku kepentingan, dan integrasi teknologi dalam upaya memperkuat pendidikan karakter secara berkelanjutan.

Pelaksanaan implementasi ini telah berlangsung dengan baik dan mendapat dukungan besar dari berbagai pihak. Namun ditemukannya beberapa tantangan diantaranya adalah belum meratanya sosialisasi dokumen rencana perubahan dan keterbatasan sumber daya, baik dari sisi teknologi maupun kapasitas SDM. Hal ini menunjukkan bahwa fase *refreezing* belum sepenuhnya tercapai, karena perubahan belum diintegrasikan secara menyeluruh dan berkelanjutan dalam sistem kerja seluruh satuan pendidikan.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen perubahan dalam penguatan pendidikan karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat telah berjalan melalui pendekatan yang cukup sistematis dan partisipatif. Komitmen pimpinan, keterlibatan sekolah, dan pembentukan tim kerja yang menjadi faktor utama yang mendorong terjadinya perubahan. Meskipun masih diperlukan penguatan pada aspek formalitas dokumen dan kesiapan infrastruktur agar perubahan yang telah dirintis dapat berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan.

4.3.2 Faktor-Faktor yang Mendukung dan Menghambat Implementasi Manajemen Perubahan dalam Penguatan Pendidikan Karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat

Pelaksanaan manajemen perubahan yang difokuskan pada penguatan pendidikan karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat memiliki berbagai faktor pendukung yang memperkuat jalannya

transformasi ini. Salah satu faktor dominan adalah komitmen pimpinan, yang ditunjukkan melalui kebijakan strategis dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan program. Hadrianus Hia, S.Pd., M.M., selaku Kepala Dinas Pendidikan, menyatakan bahwa dinas berkomitmen untuk mendorong perubahan berbasis nilai-nilai karakter melalui penguatan kepemimpinan, koordinasi, dan kebijakan yang terarah. Komitmen tersebut selaras dengan teori Kepemimpinan Transformasional oleh Bass dalam Harsoyo (2022), yang menekankan bahwa pemimpin yang inspiratif dan suportif mampu meningkatkan motivasi dan efektivitas organisasi.

Keterlibatan aktif pejabat struktural turut menjadi penggerak penting dalam menyusun strategi dan melakukan monitoring lapangan, hal ini dinyatakan langsung oleh Yosafati Hia, S.Pd., selaku Kepala Bidang Pendidikan Dasar. Keterlibatan ini menunjukkan adanya pendekatan partisipatif dalam manajemen perubahan yang sejalan dengan konsep manajemen partisipatif dari Robbins & Judge (2018), yang menyatakan partisipasi karyawan merupakan suatu proses yang melibatkan kontribusi pegawai dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Semangat kolaborasi antara pihak sekolah dan Dinas Pendidikan menjadi salah satu faktor pendukung lainnya. Para kepala sekolah sebagai informan utama menyampaikan bahwa dukungan dari guru dan staf sekolah tergolong tinggi. Mereka turut menyusun program turunan, ikut membimbing pelaksanaan di lapangan, dan melaporkan hasil kegiatan secara teratur. Budaya kerja positif, komunikasi terbuka, dan teladan dari pimpinan sekolah merupakan indikator keberhasilan pelaksanaan. Hal ini memperkuat teori Organisasi Pembelajar dari Senge dalam Dessart, (2023) yang menyatakan bahwa kolaborasi lintas unit akan mempercepat proses adaptasi perubahan.

Dukungan teknologi adalah faktor strategis pada pelaksanaan implementasi ini. Pemanfaatan platform seperti Smart School dan Rapor Pendidikan memudahkan pemantauan capaian nilai karakter siswa. Menurut informan pendukung, teknologi telah terintegrasi dalam sistem

evaluasi, mencakup indikator seperti iklim keamanan, kebinekaan, dan inklusivitas. Hal ini sejalan dengan teori Teknologi Organisasi yang dikemukakan oleh Davis dalam Nofratilova, O., & Adriani, Z. (2023), yang menyebutkan bahwa penggunaan teknologi yang tepat akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Pelaksanaan implementasi manajemen perubahan juga menghadapi sejumlah hambatan, salah satunya adalah keterbatasan infrastruktur dan kesiapan teknologi, khususnya di sekolah-sekolah di wilayah terpencil. Para kepala sekolah mengakui bahwa belum semua guru menguasai penggunaan teknologi, dan lemahnya jaringan internet, hal ini turut memperlambat pelaksanaan program. Permasalahan ini mencerminkan pentingnya pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM, sebagaimana ditegaskan dalam teori Human Resource Development dari Nadler dalam Aziz, S., Huda, N., & Mentu, H. (2024), yang menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan.

Hambatan lainnya berasal dari pola pikir dan budaya kerja lama. Beberapa guru memandang program pendidikan karakter sebagai beban tambahan dan mengalami kesulitan beradaptasi. Ini menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan masih terjadi, sebagaimana dijelaskan oleh Lewin dalam Burnes (2019), bahwa proses perubahan memerlukan tahapan unfreezing, changing, dan refreezing yang harus dikuatkan dengan komunikasi dan motivasi yang berkelanjutan.

Keterbatasan distribusi dokumen rencana perubahan juga menjadi kendala lain dalam pelaksanaan ini. Berdasarkan pernyataan informan utama, belum semua kepala sekolah menerima dokumen tersebut secara langsung, meskipun mereka telah menjalankan program berdasarkan arahan umum. Informan pendukung juga menyampaikan bahwa dokumen tersebut belum sepenuhnya tersedia dalam bentuk fisik maupun tersosialisasi dengan optimal. Hal ini menghambat keseragaman pemahaman dalam pelaksanaan program di tingkat sekolah.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, semangat perubahan tetap terjaga melalui berbagai upaya. Evaluasi dan monitoring rutin dilakukan baik oleh dinas maupun sekolah. Rapat koordinasi, pelaporan berkala, dan pemanfaatan data dari platform digital menjadi sarana refleksi untuk perbaikan berkelanjutan. Praktik ini mendukung teori Evaluasi Berbasis Hasil (Result-Based Evaluation) dari Owen (2020), yang menekankan pentingnya pemantauan berbasis indikator untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas program.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen perubahan dalam penguatan pendidikan karakter sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, kolaborasi, dukungan teknologi, dan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal dan merata, perlu dilakukan penguatan terhadap kapasitas SDM, perbaikan infrastruktur, serta distribusi dan sosialisasi dokumen rencana perubahan secara menyeluruh. Pembahasan ini sejalan dengan rumusan masalah kedua yang mengkaji faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen perubahan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat.