

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambar Umum

4.1.1. Sejarah Lokasi Penelitian

Gambar 4.1

Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Nias Utara



Sumber Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Kabupaten Nias Utara memang resmi dibentuk sebagai hasil pemekaran dari Kabupaten Nias. Peresmian dilakukan oleh Menteri Dalam Negeri, H. Mardiyanto, pada tanggal 29 Oktober 2008. Setelah pembentukannya, berbagai perangkat daerah, termasuk Dinas PMD (Pemberdayaan Masyarakat dan Desa), dibentuk untuk mendukung jalannya pemerintahan daerah. Kabupaten Nias Utara merupakan salah satu hasil pemekaran dari Kabupaten Nias, yang juga melahirkan Kabupaten Nias Barat dan Kota Gunungsitoli. Peresmian Kabupaten Nias Utara dilakukan oleh Menteri Dalam Negeri pada tanggal 29 Oktober 2008, menandai dimulainya pemerintahan daerah yang baru.

Setelah resmi berdiri, Kabupaten Nias Utara mulai membentuk perangkat daerah untuk menjalankan roda pemerintahan. Dinas PMD

adalah salah satu dari perangkat daerah tersebut, yang bertugas dalam pemberdayaan masyarakat dan desa.

4.1.2. Tupoksi

1. Landasan Organisasi & Tupoksi Umum

Peraturan Bupati Nias Utara Nomor 3 Tahun 2022, Dinas PMD Nias Utara termasuk dalam perangkat daerah kabupaten yang bertanggung jawab atas urusan pemerintahan bidang pemberdayaan masyarakat dan desa Struktur organisasinya mencakup:

- a. Sekretariat (dengan Sub-Bagian Umum & Kepegawaian, serta Sub-Bagian Keuangan dan Program)
- b. Bidang-bidang teknis seperti Pemerintahan Desa, Kelembagaan Desa, Pemberdayaan Masyarakat, dan Pembangunan Kawasan Perdesaan

2. Tupoksi Kepala Dinas PMD

Berkaca pada tupoksi di instansi serupa (misalnya Dinas Sosial & PMD di Kabupaten Nias), yang meliputi:

- a. **Tugas Pokok:** Melaksanakan urusan pemerintahan bidang pemberdayaan masyarakat dan desa sesuai kewenangan daerah & tugas pembantuan
- b. **Fungsi:**
 1. Perumusan kebijakan teknis.
 2. Pelaksanaan kebijakan.
 3. Evaluasi dan pelaporan.
 4. Administrasi dinas.
 5. Pelaksanaan tugas tambahan dari Bupati

3. Bidang Teknis dan Pengelolaan Dana Desa

Salah satu praktik nyata adalah pelaksanaan sosialisasi Pengelolaan dan Penggunaan Dana Desa, yang merupakan bagian dari tugas Dinas dalam membimbing desa agar mengelola dana secara transparan, akuntabel, sesuai ketentuan, dan berorientasi pemberdayaan masyarakat lokal

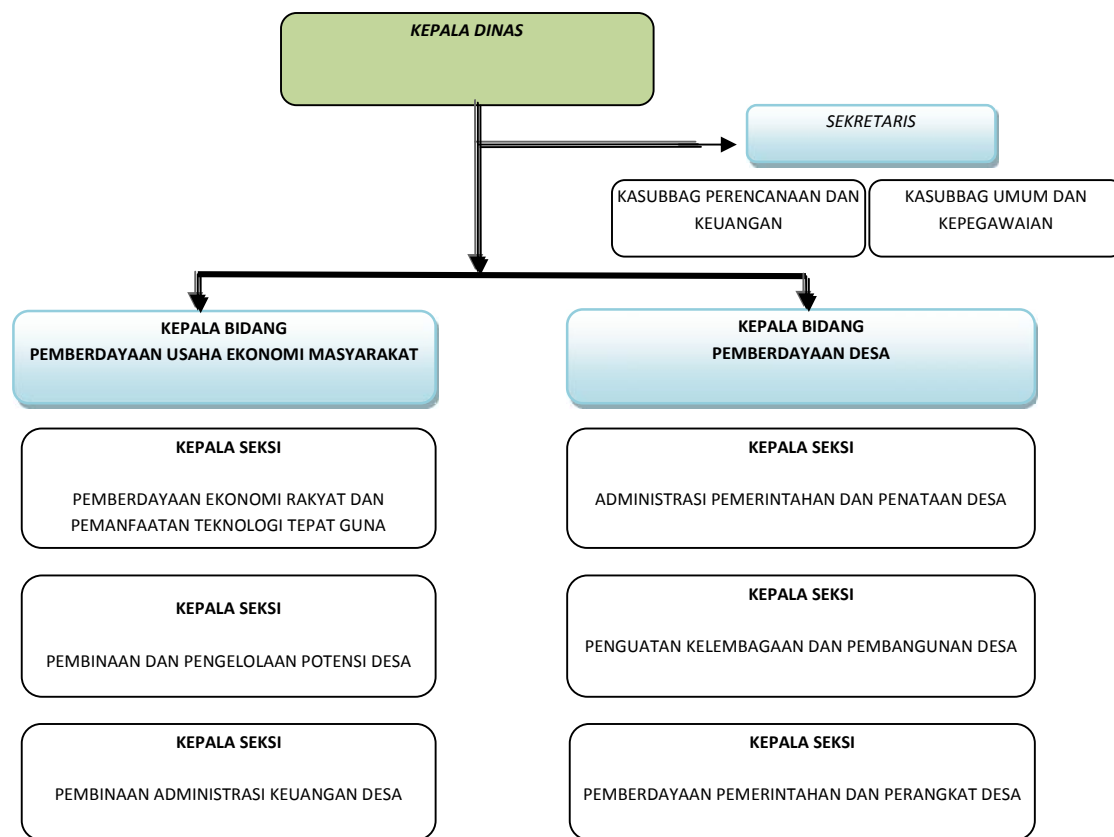
Rangkuman Tupoksi Dinas PMD Nias Utara

Jabatan / Unit		Tugas Pokok & Fungsi Utama
Kepala Dinas		Merumuskan dan melaksanakan kebijakan pemberdayaan masyarakat dan desa; evaluasi, pelaporan, administrasi umum; serta melakukan koordinasi dengan instansi pusat atau provinsi.
Sekretariat		Menyusun program dan anggaran, mengelola administrasi umum, keuangan, kepegawaian, hingga keperluan protokol dan hubungan masyarakat.
Bidang Teknis	(misalnya Dana Desa)	Fasilitasi pelaksanaan program pemberdayaan, pengelolaan dana desa, dan pengembangan kelembagaan desa.
Unit Lain (Bidang Pemberdayaan & Pemerintahan Desa, dll.)		Bertugas sesuai fungsinya masing-masing, seperti membina kelembagaan, meningkatkan kapasitas masyarakat, serta mengembangkan kawasan perdesaan.

4.1.3. Visi Misi

1. Visi NIAS UTARA SEJAHTERA, MAJU DAN BERKELANJUTAN
2. Misi
3. Menciptakan sumber daya manusia berkualitas, beriman,berbudaya dan berwawasan kebangsaan
4. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat rentan
5. Memperkuat ekonomi yang berbasis sumber daya local yang berkelanjutan
6. Melanjutkan pembangunan infrastruktur yang merata dan berkualitas
7. Mengembangkan kapasitas dan kapabilitas kelembagaan pemerintah yang berkelanjutan

4.1.4. Struktur Organisasi



Sumber Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

4.1.5. Nama – Nama Key Informan

Berikut daftar nama-nama key informan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Key Informa

No	Nama Lengkap	Kategori Informan
1	A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M	Kunci
2	Sukemi Harefa, S.E., M.IP	Utama
3	Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M	Utama
4	Melitia Hulu, S.E	Pendukung
5	Invan Prima Laoli, S.E	Pendukung

Sember olahan peneliti 202

4.1.6. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Nias Utara dalam meningkatkan disiplin pegawai. Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai, yang tercermin dari keterlambatan kehadiran, minimnya partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta lemahnya tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini diduga berkaitan erat dengan lemahnya manajemen internal, kurang optimalnya sistem koordinasi, serta ketidaksiapan pimpinan dalam mengelola perubahan organisasi secara menyeluruh.

Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mencoba menggali secara mendalam bagaimana strategi perubahan dirumuskan, diterapkan, serta tantangan yang dihadapi dalam proses pelaksanaannya. Strategi yang dianalisis mencakup penyesuaian struktur organisasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan komunikasi internal, dan penerapan sistem reward and punishment yang adil dan konsisten. Penelitian ini berfokus pada dinamika perubahan organisasi di lingkungan DPMD Kabupaten Nias Utara serta dampaknya terhadap perilaku dan kedisiplinan pegawai. Selain memberikan pemahaman konseptual mengenai hubungan antara manajemen perubahan dan disiplin kerja, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pemerintah daerah dalam memperkuat budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik.

4.1.7. Pengumpulan Data

Data penelitian adalah diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, utama, dan pendukung, studi dokumentasi, serta observasi langsung di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Nias Utara.

1. Wawancara dilakukan dengan 5 (lima) orang informan utama sesuai dengan kategori kunci, utama, dan pendukung untuk menggali

informasi tentang strategi manajemen perubahan dan kedisiplinan pegawai.

2. Dokumentasi mencakup regulasi, struktur organisasi, dan dokumen kegiatan DPMD yang relevan dengan topik penelitian.
3. Observasi dilakukan untuk mengamati situasi kerja, kedisiplinan pegawai, serta pola interaksi antarbagian di lingkungan kantor.

4.1.8. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi diseleksi, dikategorikan, dan difokuskan pada hal-hal yang relevan dengan tujuan penelitian. Reduksi dilakukan dengan:

1. Mengidentifikasi informasi inti terkait strategi manajemen perubahan (misalnya: kebijakan, struktur organisasi, sistem kerja, respons pegawai, efektivitas).
2. Menyaring data tentang tingkat kedisiplinan pegawai (misalnya: kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan pada aturan, sanksi dan penghargaan).
3. Meringkas berbagai tantangan internal maupun eksternal yang memengaruhi kedisiplinan dan efektivitas manajemen perubahan.

4.1.9. Display Data

Data yang sudah direduksi kemudian ditampilkan dalam bentuk uraian naratif, tabel, dan kutipan wawancara. Display data ini memudahkan peneliti untuk melihat pola, hubungan, dan kecenderungan.

Potongan Data (Kutipan Langsung)	Kata/Frasa Kunci	Kode Awal (Open Coding)	Kategori (Axial)	Subtema	Tema
“penyesuaian struktur organisasi yang disesuaikan	Penyesuaian struktur organisasi, regulasi	Penyesuaian organisasi,	Penyesuaian kelembagaan	Penyesuaian regulasi	Strategi Manajemen Perubahan

dengan regulasi terbaru dari pemerintah pusat” (A’aro’o Zalukhu)	terbaru	kepatuhan regulasi			n
“penguatan fungsi-fungsi teknis. pembagian tugas lebih jelas sistem kerja berbasis target.” (Rahman Deli Zega)	Penguatan fungsi teknis, pembagian tugas, target kerja	Peningkatan kapasitas, sistem target	Efisiensi kerja	Efisiensi dan efektivitas	Strategi Manajemen Perubahan
“peningkatan koordinasi antar seksi dan penggunaan teknologi informasi.” (Melitia Hulu)	Koordinasi, teknologi informasi	Digitalisasi administrasi, koordinasi lintas seksi	Modernisasi kerja	Modernisasi sistem kerja	Strategi Manajemen Perubahan
“Tujuan utama... meningkatkan kualitas pelayanan. memperkuat efektivitas tata kelola desa.” (A’aro’o Zalukhu)	Pelayanan, efektivitas tata kelola	Peningkatan kualitas pelayanan	Peningkatan pelayanan publik	Peningkatan pelayanan	Tujuan Perubahan
“lebih menekankan pada efisiensi program dan optimalisasi	Efisiensi program, optimalisasi SDM	Efisiensi, optimalisasi	Efisiensi program desa	Efisiensi program	Tujuan Perubahan

sumber daya.” (Rahman Deli Zega)					
“melibatkan Bappeda untuk perencanaan. BKD untuk pengembangan kapasitas SDM.” (A’aro’o Zalukhu)	Kolaborasi lintas instansi, pengembangan SDM	Kerja sama lintas instansi	Kolaborasi eksternal	Kolaborasi lintas sektor	Pihak yang terlibat dalam perubahan
“pegawai menunjukkan sikap menerima dan antusias... setelah sosialisasi dan pelatihan.” (A’aro’o Zalukhu)	Sikap menerima, antusias, sosialisasi	Penerimaan pegawai, pelatihan	Respons positif pegawai	Respons positif	Respons Pegawai
“masih terdapat pegawai yang mengalami kesulitan..terutama penggunaan teknologi.” (Sukemi Harefa)	Kesulitan adaptasi, teknologi	Kendala adaptasi teknologi	Kendala adaptasi	Kendala teknis adaptasi	Respons Pegawai
“Tingkat kedisiplinan pegawai cukup baik.tantangan pada ketepatan waktu	Disiplin, kehadiran, ketepatan waktu	Kedisiplinan pegawai	Disiplin administratif	Disiplin administratif	Kedisiplinan Pegawai

administrasi” (A’aro’o Zalukhu)					
“mekanisme pengawasan melalui absensi, pemantauan kinerja, rapat evaluasi bulanan.” (A’aro’o Zalukhu)	Absensi, evaluasi, pengawasan	Sistem evaluasi disiplin	Pengawasan disiplin	Sistem pengawasan	Mekanisme Pengawasan Disiplin
“rendahnya kesadaran individu faktor eksternal seperti cuaca dan jarak.” (A’aro’o Zalukhu)	Rendah kesadaran, faktor geografis	Rendah motivasi, faktor eksternal	Tantangan internal & eksternal	Kendala internal & eksternal	Tantangan Kedisiplinan
“perlunya keteladanan pimpinan dan penegakan aturan konsisten” (A’aro’o Zalukhu)	Keteladanan pimpinan, aturan konsisten	Role model, konsistensi aturan	Penguatan kepemimpinan	Keteladanan pimpinan	Solusi Peningkatan Disiplin

Sumber olahan peneliti 2025

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Strategi Manajemen Perubahan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

1. Apakah dalam beberapa tahun terakhir pernah dilakukan perubahan kebijakan, struktur organisasi, atau sistem kerja di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis, 24 Juli 2025 terhadap tiga orang informan yang terdiri dari informan kunci, utama, dan pendukung, diperoleh informasi mengenai dinamika kebijakan, struktur organisasi, serta sistem kerja di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Nias Utara dalam beberapa tahun terakhir. Informan kunci, "A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M", selaku Kepala Dinas PMD Kabupaten Nias Utara, menyatakan bahwa:

"Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi sejumlah perubahan penting, khususnya dalam hal penyesuaian struktur organisasi yang disesuaikan dengan regulasi terbaru dari pemerintah pusat, termasuk Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa (SOTK Desa). Peraturan ini menjadi acuan utama pengaturan struktur organisasi perangkat desa dan mengamanatkan penyesuaian struktur melalui peraturan desa yang ditetapkan oleh Bupati/Walikota selambat-lambatnya satu tahun sejak pengundangan (5 Januari 2016)."

Selanjutnya, informan utama, "Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M", selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, mengungkapkan bahwa:

"Perubahan struktur organisasi tidak hanya formalitas, tetapi juga mendorong penguatan fungsi-fungsi teknis di bidang pemberdayaan desa. Ada pembagian tugas yang lebih jelas serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan teknis. Selain itu, sistem kerja berbasis target dan evaluasi rutin kini menjadi bagian penting dari mekanisme kerja kami."

Sementara itu, informan pendukung, " Melitia Hulu, S.E ", yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Dan Pemanfaatan Teknologi Tepat Guna, memberikan pandangan dari sisi operasional lapangan dengan menyatakan bahwa:

"Kami merasakan langsung dampak dari perubahan tersebut, terutama dalam hal peningkatan koordinasi antar seksi dan penggunaan teknologi informasi dalam pelaporan kegiatan. Dulu lebih banyak dilakukan secara manual, tetapi sekarang mulai diarahkan untuk menggunakan aplikasi berbasis daring, walaupun masih ada kendala jaringan di beberapa desa."

Dari keseluruhan wawancara, dapat disimpulkan bahwa terdapat perubahan nyata dalam kebijakan internal, struktur organisasi, dan sistem kerja di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi dalam mendukung program-program pemberdayaan masyarakat dan desa. Selain itu, upaya adaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi dan kebijakan nasional juga menjadi bagian dari transformasi yang sedang dijalankan oleh Dinas PMD Kabupaten Nias Utara.

2. Apa tujuan utama dari perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut? Apakah perubahan tersebut diarahkan untuk meningkatkan pelayanan, efisiensi, atau penyesuaian terhadap regulasi baru

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Rabu, 23 Juli 2025, terhadap tiga orang informan yang memiliki posisi strategis di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD), diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai tujuan utama dari berbagai perubahan yang telah dilakukan dalam konteks kebijakan dan program pemberdayaan desa. Ketiga informan yang diwawancarai meliputi informan kunci, utama, dan pendukung, masing-masing memberikan penjelasan yang memperkuat arah kebijakan institusi. Informan kunci, "A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M", selaku Kepala Dinas PMD, menyatakan bahwa:

"Tujuan utama dari perubahan-perubahan yang dilakukan adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat desa secara lebih merata dan akuntabel. Selain itu, perubahan ini juga diarahkan untuk memperkuat efektivitas tata kelola desa serta memastikan setiap kebijakan selaras dengan regulasi terbaru yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat."

Sementara itu, informan utama, "Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M", yang menjabat sebagai Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, menambahkan bahwa:

"perubahan yang dilakukan lebih menekankan pada aspek efisiensi program dan optimalisasi sumber daya yang ada di tingkat desa. Hal ini bertujuan untuk mempercepat pencapaian indikator pembangunan desa yang berkelanjutan serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program."

Sedangkan informan pendukung, "Slamat Waruwu, S.Pd.SD", Kepala Seksi Pembinaan Pengelolaan Potensi Desa, menuturkan bahwa:

"Tujuan perubahan ini merupakan bentuk adaptasi terhadap regulasi dan kebutuhan terkini desa, termasuk dalam hal digitalisasi data desa, pendampingan ekonomi masyarakat, dan pemanfaatan potensi lokal yang selama ini belum tergarap secara maksimal."

Dari ketiga wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa perubahan-perubahan yang dilakukan bukan hanya diarahkan untuk memenuhi tuntutan regulasi baru, tetapi juga mencerminkan upaya sistematis dalam meningkatkan pelayanan publik, efisiensi operasional, serta pemberdayaan desa yang berkelanjutan dan berbasis potensi lokal. Keselarasan antara visi institusional dan kebutuhan masyarakat menjadi pendorong utama dalam pelaksanaan perubahan tersebut.

3. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses manajemen perubahan tersebut? Apakah hanya internal DPMD, atau juga melibatkan instansi lain seperti Bappeda, BKD, atau pihak eksternal

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Rabu, 23 Juli 2025, terhadap tiga informan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD), diketahui bahwa proses manajemen perubahan tidak hanya melibatkan pihak internal DPMD, melainkan juga melibatkan instansi lain yang memiliki peran strategis dalam mendukung kebijakan dan pelaksanaannya. Informan kunci, "A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M", selaku Kepala Dinas PMD, menyatakan bahwa:

"proses manajemen perubahan di DPMD memang dimulai dari internal, namun pelaksanaannya tidak bisa berdiri sendiri. Kami bekerja sama erat dengan instansi yakni, Bappeda untuk perencanaan strategis dan penganggaran, serta dengan BKD dalam aspek pengembangan kapasitas SDM dan penyesuaian struktur kelembagaan"

Sementara itu, informan utama, "Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M", Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, menjelaskan bahwa

"kami turut melibatkan pihak eksternal yakni, tenaga ahli, pendamping desa, hingga akademisi dalam beberapa tahapan perubahan, khususnya dalam hal evaluasi dan penyusunan roadmap perubahan."

Sedangkan informan pendukung, "Melitia Hulu, S.E ", yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Dan Pemanfaatan Teknologi Tepat Guna, mengungkapkan bahwa:

"perubahan yang terjadi di tingkat internal DPMD juga menyentuh tingkat desa, sehingga koordinasi dengan pihak kecamatan serta aparat desa menjadi bagian dari proses manajemen perubahan. Selain itu, LSM dan tokoh masyarakat lokal kadang juga diikutsertakan dalam proses sosialisasi dan pemberdayaan".

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen perubahan di DPMD bersifat kolaboratif dan lintas sektor, melibatkan berbagai pihak baik internal maupun eksternal, termasuk Bappeda, BKD, serta elemen masyarakat dan akademisi. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya integrasi dalam mendukung keberhasilan transformasi birokrasi dan pelayanan publik di tingkat desa.

4. Bagaimana strategi manajemen perubahan dilaksanakan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Rabu, 23 Juli 2025, terhadap tiga informan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen perubahan dilaksanakan melalui pendekatan bertahap yang melibatkan aspek kepemimpinan, komunikasi internal, dan penguatan kapasitas aparatur desa. Informan kunci, yakni "A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M", selaku Kepala Dinas PMD, menyampaikan bahwa:

“Strategi manajemen perubahan kami memulai dengan membangun komitmen internal di lingkungan dinas, khususnya dalam menyelaraskan visi pemberdayaan desa dengan arah pembangunan kabupaten. Langkah awal yang kami ambil adalah melakukan evaluasi terhadap program-program terdahulu dan merancang kebijakan baru yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat desa.”

Selanjutnya, informan utama, "Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M", selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, menjelaskan bahwa:

“Manajemen perubahan dilaksanakan dengan melakukan sosialisasi dan pelatihan secara berkala kepada aparatur desa. Kami menyadari bahwa perubahan tidak dapat dipaksakan, sehingga pendekatan persuasif dan partisipatif menjadi kunci. Selain itu, kami memperkuat koordinasi lintas bidang agar implementasi program perubahan berjalan sinergis dan tidak terfragmentasi.”

Sedangkan informan pendukung, " Melitia Hulu, S.E ", yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Dan Pemanfaatan Teknologi Tepat Guna, mengungkapkan bahwa:

“Di tingkat pelaksana teknis, strategi perubahan diwujudkan melalui pendampingan langsung kepada desa-desa. Kami memberikan pembinaan agar aparat desa mampu mengelola potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan. Selain itu, kami juga mendukung digitalisasi administrasi desa sebagai bentuk adaptasi terhadap perkembangan teknologi.”

Dari ketiga wawancara tersebut, tampak bahwa Dinas PMD Kabupaten Nias Utara menerapkan strategi manajemen perubahan secara sistematis dengan menekankan aspek kepemimpinan transformasional, pemberdayaan sumber daya manusia, dan kolaborasi lintas sektor. Proses ini tidak hanya diarahkan untuk reformasi internal, tetapi juga untuk mendorong kemandirian dan kemajuan desa-desa di wilayah Kabupaten Nias Utara.

5. Bagaimana respons para pegawai atau staf terhadap perubahan yang diterapkan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara? Apakah mereka menunjukkan sikap menerima, antusias, atau justru mengalami kendala dalam beradaptasi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada tiga informan kunci, utama, dan pendukung pada hari Rabu, 23 Juli 2025, teridentifikasi bahwa respons pegawai terhadap perubahan yang diterapkan di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara menunjukkan variasi sikap yang mencerminkan dinamika proses adaptasi di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah. Informan kunci, "A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M", selaku Kepala Dinas PMD, menyatakan bahwa:

“Sebagian besar pegawai menunjukkan sikap menerima dan cukup antusias terhadap perubahan yang kami lakukan, khususnya dalam hal digitalisasi pelayanan dan penyesuaian struktur kerja. Memang, pada awalnya ada kebingungan,

namun setelah dilakukan sosialisasi dan pelatihan, mereka mulai menunjukkan keterbukaan dan partisipasi aktif”.”

Sementara itu, informan utama, "Sukemi Harefa, S.E., M.IP", yang menjabat sebagai Sekretaris Dinas PMD, memberikan penjelasan yang lebih mendalam terkait dinamika adaptasi pegawai. Ia menyampaikan bahwa:

“Masih terdapat beberapa pegawai yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi, terutama dalam penggunaan teknologi baru dan perubahan alur kerja. Namun demikian, secara umum mereka menunjukkan semangat belajar dan tidak menolak perubahan tersebut. Kami terus melakukan pendampingan secara bertahap”.

Adapun dari sudut pandang pelaksana teknis, informan pendukung "Hafamaty Daeli, S.Sos", selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Usaha Ekonomi Masyarakat, menuturkan bahwa:

“Perubahan yang diterapkan cukup dirasakan dampaknya oleh staf di lapangan, terutama dalam sistem pelaporan dan koordinasi antar bidang. Beberapa rekan memang mengalami kendala awal, tetapi kami saling membantu untuk menyesuaikan diri. Secara keseluruhan, saya melihat ada kemauan dari staf untuk mengikuti perubahan”

Dari ketiga informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perubahan yang diterapkan di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara umumnya diterima dengan baik oleh pegawai, meskipun terdapat kendala adaptasi terutama pada aspek teknis dan kebiasaan kerja. Namun, dengan adanya komitmen pimpinan dan dukungan antarstaf, proses transisi menuju sistem kerja yang baru dapat berjalan secara progresif.

6. Menurut Bapak, apakah strategi manajemen perubahan yang telah dilakukan berjalan efektif

Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Rabu, 23 Juli 2025, terhadap tiga informan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dinas PMD), diperoleh beragam perspektif

mengenai efektivitas strategi manajemen perubahan yang telah diterapkan di lingkungan organisasi tersebut. Informan kunci, A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas PMD, menyatakan bahwa,

"strategi manajemen perubahan yang kami terapkan berjalan cukup efektif. Kami memulai dengan pendekatan komunikasi terbuka dan pelibatan seluruh pegawai dalam proses perubahan. Sebagian besar pegawai menunjukkan sikap menerima, bahkan ada yang cukup antusias mengikuti dinamika perubahan ini. Meskipun demikian, ada pula tantangan pada tahap awal, terutama dalam hal adaptasi terhadap sistem kerja digital yang baru."

Senada dengan itu, informan utama, Sukemi Harefa, S.E., M.IP yang menjabat sebagai Sekretaris Dinas PMD, mengungkapkan bahwa:

"proses perubahan berjalan baik, meskipun tidak sepenuhnya mulus. Beberapa pegawai mengalami kendala dalam memahami arah kebijakan baru, namun setelah diberikan bimbingan teknis dan sosialisasi berkelanjutan, respons mereka membaik. Saya melihat sebagian besar pegawai mulai menunjukkan sikap terbuka dan perlahan-lahan beradaptasi."

Sementara itu, informan pendukung, Invan Prima Laoli, S.E selaku Staf/Pelaksana, menyampaikan pandangan yang menguatkan penilaian sebelumnya, dengan mengatakan bahwa:

"sebagian besar pegawai cukup antusias dengan perubahan yang ada, khususnya yang berkaitan dengan digitalisasi layanan. Namun, memang ada kendala teknis dan kesiapan individu yang perlu ditingkatkan, terutama bagi pegawai yang kurang familiar dengan teknologi. Namun secara keseluruhan, strategi yang dijalankan telah memberikan arah yang jelas."

Dari ketiga narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen perubahan yang telah dijalankan oleh Dinas PMD tergolong cukup efektif. Meski dihadapkan pada berbagai tantangan adaptasi, terutama dalam aspek teknis dan kesiapan individu, terdapat

indikasi kuat bahwa mayoritas pegawai menunjukkan sikap positif terhadap perubahan, mulai dari penerimaan hingga antusiasme. Hal ini menunjukkan adanya proses transisi yang cukup sehat dalam menghadapi dinamika organisasi menuju arah yang lebih inovatif dan adaptif.

4.2.2. Tingkat Kedisiplinan Pegawai di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

1. Menurut Bapak, bagaimana tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Rabu, tanggal 23 Juli 2025, terhadap tiga informan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Nias Utara, diperoleh gambaran mengenai tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan instansi tersebut. Informan kunci, A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas PMD menyatakan bahwa:

"Tingkat kedisiplinan pegawai sudah cukup baik, terutama dalam hal kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja. Namun, masih terdapat beberapa tantangan dalam hal kedisiplinan administratif, yakni; ketepatan waktu dalam pelaporan atau penyelesaian tugas yang bersifat administratif."

Sementara itu, informan utama, Sukemi Harefa, S.E., M.IP yang menjabat sebagai Sekretaris Dinas PMD mengungkapkan bahwa:

"Kedisiplinan pegawai cenderung meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini tidak terlepas dari penerapan sistem absensi elektronik dan pengawasan rutin oleh atasan langsung. Namun demikian, kami masih terus melakukan pembinaan, terutama terhadap pegawai baru yang masih dalam tahap penyesuaian budaya kerja."

Senada dengan itu, informan utama lainnya, Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M, selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, memberikan pendapatnya bahwa:

"Pegawai di lingkungan Dinas PMD menunjukkan sikap yang cukup disiplin, baik dalam pelaksanaan tugas harian maupun dalam kegiatan lapangan. Akan tetapi, dalam beberapa kasus tertentu, masih terdapat pegawai yang memerlukan dorongan dan arahan lebih agar tetap konsisten dalam menjalankan kewajiban mereka."

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara tergolong baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam aspek ketepatan waktu administratif dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran dan upaya berkelanjutan dari pimpinan serta pejabat struktural dalam membina dan meningkatkan kedisiplinan pegawai sebagai bagian dari profesionalisme kerja.

2. Indikator atau bentuk-bentuk disiplin apa yang paling diperhatikan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara? (misalnya kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan pada aturan, dll.)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis, 24 Juli 2025, kepada tiga orang informan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Nias Utara, diperoleh informasi bahwa indikator atau bentuk-bentuk disiplin yang paling diperhatikan dalam pelaksanaan tugas aparatur di lingkungan dinas tersebut mencakup beberapa aspek utama, yakni kehadiran, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja. Informan kunci, A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M, selaku Kepala Dinas PMD, menyatakan bahwa:

"Indikator yang paling kami perhatikan kehadiran dan ketepatan waktu dalam menjalankan tugas. Kami menilai kedisiplinan sebagai bentuk tanggung jawab ASN dalam

memberikan pelayanan kepada masyarakat desa. Kehadiran tepat waktu menunjukkan komitmen terhadap tugas."

Senada dengan hal tersebut, Sukemi Harefa, S.E., M.IP selaku Sekretaris Dinas PMD dan sebagai informan utama, menegaskan bahwa:

"Kedisiplinan ASN di lingkungan dinas kami diukur melalui kepatuhan terhadap jam kerja, ketaatan dalam mengikuti apel pagi, serta pelaporan kehadiran melalui sistem absensi elektronik. Kami juga memperhatikan kepatuhan dalam menggunakan pakaian dinas dan mengikuti prosedur administratif secara tertib."

Sementara itu, Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M, selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Desa dan juga sebagai informan utama, menjelaskan bahwa:

"Selain kehadiran dan ketepatan waktu, kami juga menekankan pentingnya kepatuhan terhadap aturan dan instruksi pimpinan. Setiap ASN harus mampu menjalankan tugas dengan tertib, mengikuti standar operasional prosedur, dan tidak melakukan pelanggaran yang mencoreng integritas birokrasi."

Dari ketiga pernyataan informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk disiplin yang paling diperhatikan di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara meliputi kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap jam kerja dan apel, ketaatan pada aturan berpakaian, serta pelaksanaan tugas yang sesuai dengan prosedur dan instruksi pimpinan. Kedisiplinan dipandang sebagai fondasi utama dalam membangun tata kelola pemerintahan desa yang efektif dan akuntabel.

3. Apakah ada mekanisme pengawasan atau evaluasi disiplin pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Kamis, 24 Juli 2025, diperoleh informasi dari tiga informan terkait mekanisme pengawasan atau evaluasi disiplin pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara. Kepala Dinas PMD,

A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M selaku informan kunci menyampaikan bahwa:

"Di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara, mekanisme pengawasan dan evaluasi disiplin pegawai dilakukan secara rutin melalui absensi harian, pemantauan kinerja, serta rapat evaluasi bulanan. Selain itu, jika ada pelanggaran disiplin, kami menindaklanjutinya sesuai peraturan ASN yang berlaku."

Sementara itu, Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Desa dan informan utama ia menyampaikan bahwa:

"yang kami melakukan evaluasi disiplin pegawai dengan memperhatikan ketepatan waktu, kehadiran, dan capaian pekerjaan. Setiap akhir bulan, hasil evaluasi ini dibahas bersama pimpinan untuk perbaikan kinerja ke depan."

Sedangkan " Melitia Hulu, S.E ", yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Dan Pemanfaatan Teknologi Tepat Guna dan informan pendukung menuturkan:

"Pengawasan disiplin pegawai biasanya dilakukan secara langsung oleh atasan masing-masing. Kami juga diarahkan untuk saling mengingatkan sesama pegawai agar menjaga kedisiplinan, baik dalam hal jam kerja maupun penyelesaian tugas."

Dari ketiga pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Dinas PMD Kabupaten Nias Utara memiliki mekanisme pengawasan dan evaluasi disiplin pegawai yang dilakukan secara berjenjang, melibatkan absensi, pemantauan kinerja, evaluasi bulanan, serta pembinaan langsung oleh atasan sesuai ketentuan peraturan kepegawaian.

4. Adakah sanksi atau penghargaan yang diberikan terkait perilaku disiplin/indisipliner di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Jumat, 25 Juli 2025 kepada tiga informan kunci, utama, dan pendukung di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara, A'aro'o

Zalukhu, S.Pd., M.M selaku Kepala Dinas PMD (informan kunci) menyampaikan bahwa:

"Di Dinas PMD Kab. Nias Utara, apabila ada pegawai yang menunjukkan perilaku disiplin yang baik, kami biasanya memberikan penghargaan berupa pujian langsung, rekomendasi kenaikan pangkat, atau penugasan yang lebih strategis. Sedangkan bagi yang melakukan pelanggaran disiplin, kami menegur secara lisan terlebih dahulu, kemudian bila diulangi akan diberikan teguran tertulis sesuai ketentuan yang berlaku. Jika pelanggaran berat, maka dapat diajukan sanksi sesuai Peraturan Pemerintah tentang Disiplin ASN."

Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Desa (informan utama) ia menyampaikan bahwa:

"Kami berusaha menegakkan disiplin dengan memberikan teladan dan motivasi. Bagi pegawai yang disiplin dan berprestasi, ada bentuk penghargaan non-materi seperti kesempatan mengikuti pelatihan atau perjalanan dinas. Sedangkan pelanggaran disiplin biasanya ditindak dengan teguran lisan atau tertulis. Semua tindakan ini mengikuti mekanisme yang diatur dalam aturan kepegawaian."

" Melitia Hulu, S.E ", yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Dan Pemanfaatan Teknologi Tepat Guna (informan pendukung) mengungkapkan:

"Setahu saya, di sini penghargaan untuk pegawai disiplin lebih kepada kepercayaan untuk menangani tugas-tugas penting. Kalau ada yang melanggar disiplin, awalnya diberi peringatan secara langsung, lalu jika tidak berubah baru ada teguran tertulis atau sanksi sesuai aturan ASN."

Secara umum, hasil wawancara menunjukkan bahwa di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara terdapat mekanisme penghargaan berupa apresiasi, rekomendasi kenaikan pangkat, serta penugasan strategis bagi pegawai disiplin, sementara sanksi bagi perilaku indiscipliner

dilakukan secara bertahap, mulai dari teguran lisan, teguran tertulis, hingga sanksi sesuai ketentuan disiplin ASN yang berlaku.

5. Apakah ada perubahan dalam tingkat kedisiplinan setelah manajemen perubahan dilakukan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan kunci pada Jumat, 25 Juli 2025, diperoleh keterangan kepada Sukemi Harefa, S.E., M.IP Sekretaris Dinas PMD (Informan Utama) menyampaikan bahwa:

"Sejak manajemen perubahan mulai diterapkan, saya melihat ada peningkatan yang signifikan dalam kedisiplinan pegawai. Jam masuk dan pulang kerja lebih teratur, pegawai lebih patuh pada aturan, dan kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu semakin meningkat. Perubahan ini juga didukung dengan adanya pengawasan yang lebih ketat dan sistem evaluasi yang jelas."

Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M Kepala Bidang Pemberdayaan Desa (Informan Utama) ia menyampaikan bahwa:

"Perubahan manajemen yang dilakukan memberikan dampak positif terhadap kedisiplinan. Pegawai kini lebih menghargai waktu dan tanggung jawab masing-masing. Kehadiran meningkat, keterlambatan berkurang, dan koordinasi antarbagian berjalan lebih lancar. Hal ini karena pimpinan memberi contoh yang baik dan ada komitmen bersama untuk disiplin."

Invan Prima Laoli, S.E Staf/Pelaksana (Informan Pendukung), ia menyampaikan bahwa:

"Saya merasakan perbedaan yang cukup jelas. Dulu ada pegawai yang sering terlambat atau menunda pekerjaan, tapi sekarang mereka lebih sigap. Ada semangat baru karena aturan lebih tegas namun tetap memberikan ruang untuk berinovasi. Kedisiplinan tidak hanya soal hadir tepat waktu,

tetapi juga dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik."

" Melitia Hulu, S.E ", yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Dan Pemanfaatan Teknologi Tepat Guna (Informan Pendukung) ia menyampaikan bahwa:

"Setelah manajemen perubahan berjalan, kedisiplinan pegawai semakin terjaga. Semua lebih sadar akan tugasnya masing-masing, dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan meningkat. Perubahan ini membuat suasana kerja lebih tertib dan produktif."

Berdasarkan keterangan para informan, dapat disimpulkan bahwa setelah manajemen perubahan diterapkan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara terjadi peningkatan signifikan dalam tingkat kedisiplinan pegawai. Jam masuk dan pulang kerja menjadi lebih teratur, keterlambatan berkurang, dan kehadiran meningkat. Pegawai lebih patuh pada aturan, menghargai waktu, serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan kualitas yang baik. Koordinasi antarbagian berjalan lebih lancar, suasana kerja lebih tertib, dan produktivitas meningkat. Peningkatan kedisiplinan ini didukung oleh pengawasan yang ketat, sistem evaluasi yang jelas, keteladanan pimpinan, serta komitmen bersama. Secara keseluruhan, manajemen perubahan memberikan dampak positif dan nyata dalam membentuk budaya kerja yang lebih disiplin, tertib, dan produktif.

4.2.3. Tantangan dalam Meningkatkan Disiplin di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

1. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara, kepada A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M selaku Kepala Dinas PMD menyampaikan bahwa:

"Salah satu tantangan terbesar yang kami hadapi adalah rendahnya kesadaran individu akan pentingnya disiplin kerja. Masih ada pegawai yang datang tidak tepat waktu, pulang lebih awal, atau kurang mematuhi aturan administrasi. Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi geografis dan cuaca di Nias Utara juga mempengaruhi, karena ada pegawai yang berdomisili cukup jauh dari kantor sehingga sulit mengatur waktu. Kami juga melihat kurangnya ketegasan sanksi yang konsisten membuat pembinaan disiplin tidak maksimal."

Sementara itu, Sukemi Harefa, S.E., M.IP selaku Sekretaris Dinas PMD menambahkan bahwa:

"Tantangan lainnya adalah keterbatasan sarana pendukung, misalnya absensi yang masih manual, sehingga sulit memantau kehadiran secara real time. Motivasi kerja sebagian pegawai juga belum merata; ada yang bersemangat, tapi ada juga yang kurang terdorong untuk meningkatkan kinerja. Faktor budaya kerja lama yang cenderung santai membuat perubahan perilaku disiplin memerlukan waktu dan pendekatan yang berkesinambungan."

Kemudian, Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Desa ia menyampaikan bahwa:

"Masalah yang kami hadapi juga berkaitan dengan kurangnya pengawasan langsung. Karena beban kerja yang tersebar di berbagai bidang, pimpinan tidak selalu bisa memantau satu per satu. Pegawai yang merasa kurang diawasi cenderung lebih longgar terhadap aturan. Selain itu, ada pula pegawai yang belum memiliki komitmen penuh terhadap tugas karena merasa pekerjaannya monoton. Untuk itu, dibutuhkan pembinaan mental dan penegakan aturan yang tegas namun tetap manusiawi."

Berdasarkan hasil wawancara, tantangan utama dalam meningkatkan kedisiplinan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten

Nias Utara meliputi rendahnya kesadaran individu terhadap pentingnya disiplin kerja, masih adanya pelanggaran seperti keterlambatan, pulang lebih awal, dan kurang patuh pada aturan administrasi. Faktor eksternal seperti jarak tempat tinggal pegawai, kondisi geografis, dan cuaca juga memengaruhi ketepatan waktu. Keterbatasan sarana pendukung, seperti absensi manual, menyulitkan pemantauan kehadiran secara real time, sementara motivasi kerja yang belum merata dan budaya kerja lama yang santai memperlambat perubahan perilaku. Kurangnya pengawasan langsung karena beban kerja yang tersebar membuat sebagian pegawai longgar terhadap aturan, ditambah dengan minimnya ketegasan dan konsistensi pemberian sanksi. Secara keseluruhan, perbaikan kedisiplinan memerlukan pembinaan mental, pengawasan yang lebih efektif, penegakan aturan yang tegas namun manusiawi, serta penyediaan sarana pendukung yang memadai.

2. Apakah ada kendala dari sisi internal (misalnya budaya kerja, motivasi pegawai) maupun eksternal (misalnya kebijakan daerah, fasilitas) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Jumat, 25 Juli 2025, kepada tiga informan kunci, Utama dan Pendukung di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara, diperoleh informasi terkait kendala internal maupun eksternal yang dihadapi. Kepala Dinas PMD, A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M, menyampaikan bahwa:

"dari sisi internal, tantangan yang kami hadapi adalah masih adanya kesenjangan dalam budaya kerja antarpegawai. Beberapa pegawai belum sepenuhnya memiliki motivasi yang tinggi untuk berinovasi, karena terbiasa dengan pola kerja yang konvensional. Selain itu, kemampuan SDM dalam menguasai teknologi informasi juga belum merata, sehingga memperlambat proses administrasi dan pelayanan."

Sukemi Harefa, S.E., M.IP selaku Sekretaris Dinas PMD informan utama, menambahkan bahwa:

"kendala internal lain adalah keterbatasan jumlah pegawai di bidang-bidang tertentu. Hal ini membuat beban kerja menjadi tidak seimbang, sehingga mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program. Dari sisi eksternal, kami juga menghadapi tantangan berupa kebijakan daerah yang terkadang berubah seiring pergantian pimpinan, sehingga memerlukan penyesuaian cepat di lapangan."

Sementara itu, Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M., Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, menjelaskan bahwa:

"dari faktor eksternal, kondisi geografis wilayah Kabupaten Nias Utara yang sebagian besar terdiri dari desa-desa terpencil membuat akses menuju lokasi binaan menjadi sulit, terutama saat musim hujan. Fasilitas penunjang seperti jaringan internet dan transportasi juga masih terbatas di beberapa desa, sehingga koordinasi dan pendampingan menjadi kurang optimal."

Dari tiga informan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kendala yang dihadapi Dinas PMD Kabupaten Nias Utara berasal dari kombinasi faktor internal seperti budaya kerja, motivasi pegawai, dan keterbatasan SDM, serta faktor eksternal seperti perubahan kebijakan daerah, kondisi geografis, dan keterbatasan fasilitas.

3. Bagaimana pimpinan atau manajemen menyikapi tantangan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada hari Jumat, 25 Juli 2025, kepada tiga informan kunci di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara, diperoleh gambaran mengenai bagaimana pimpinan dan manajemen menyikapi berbagai tantangan yang dihadapi. Kepala Dinas PMD, A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M, menyampaikan bahwa:

"Kami berupaya menghadapi tantangan dengan memperkuat koordinasi lintas bidang, meningkatkan kapasitas aparatur, dan memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat proses kerja. Setiap permasalahan yang muncul kami selesaikan melalui rapat evaluasi rutin, agar solusi yang diambil tepat dan cepat."

Sementara itu, Sekretaris Dinas PMD, Sukemi Harefa, S.E., M.IP menambahkan bahwa:

"Manajemen menyikapi tantangan dengan mendorong keterbukaan komunikasi, baik internal antarpegawai maupun eksternal dengan pemerintah desa. Kami juga selalu berusaha menyesuaikan strategi kerja dengan kebijakan terbaru pemerintah pusat dan daerah agar program berjalan efektif."

Kemudian, Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M, ia menyampaikan:

"Setiap tantangan kami jadikan bahan evaluasi untuk memperbaiki program. Kami juga mengutamakan pendekatan partisipatif dengan melibatkan masyarakat desa secara langsung, sehingga solusi yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan di lapangan."

Dari ketiga wawancara tersebut, terlihat bahwa pimpinan dan manajemen Dinas PMD Kabupaten Nias Utara memiliki pendekatan yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan, baik melalui penguatan internal organisasi maupun dengan melibatkan masyarakat secara aktif.

4. Apa yang Bapak/Ibu sarankan agar disiplin kerja pegawai dapat terus ditingkatkan di masa mendatang

Berdasarkan hasil wawancara kepada tiga key informan pada hari Jumat, 25 Juli 2025, diperoleh pandangan mengenai upaya yang disarankan agar disiplin kerja pegawai dapat terus ditingkatkan di masa mendatang. Kepala Dinas PMD, A'aro'o Zalukhu, S.Pd., M.M, menyampaikan bahwa:

"Perlu adanya keteladanan dari pimpinan serta penegakan aturan yang konsisten. Selain itu, pemberian penghargaan bagi pegawai yang disiplin dan pemberian sanksi yang tegas bagi yang melanggar akan membantu menciptakan budaya kerja yang lebih baik."

Sekretaris Dinas PMD, Sukemi Harefa, S.E., M.IP ia menyampaikan bahwa

"Disiplin kerja dapat ditingkatkan melalui pengawasan yang berkesinambungan, peningkatan motivasi kerja melalui pembinaan, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai sehingga pegawai merasa nyaman dan termotivasi."

Sementara itu, Kepala Bidang Pemberdayaan Desa, Rahman Deli Zega, S.Pd., M.M, mengungkapkan bahwa:

"Peningkatan disiplin perlu didukung dengan pelatihan etos kerja dan manajemen waktu, serta memperkuat komunikasi antarpegawai agar tercipta suasana kerja yang saling mendukung dan bertanggung jawab."

Berdasarkan hasil wawancara, upaya yang disarankan untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai di masa mendatang meliputi keteladanan dari pimpinan, penegakan aturan yang konsisten, pemberian penghargaan bagi pegawai disiplin, dan sanksi tegas bagi pelanggar. Disiplin juga dapat ditingkatkan melalui pengawasan berkesinambungan, pembinaan untuk memotivasi pegawai, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Selain itu, pelatihan etos kerja dan manajemen waktu, serta penguatan komunikasi antarpegawai, dinilai penting untuk menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan bertanggung jawab.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Strategi Manajemen Perubahan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara, strategi manajemen perubahan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Nias

Utara dilaksanakan secara bertahap, kolaboratif, dan partisipatif, dengan fokus pada penyesuaian kebijakan, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi. Penyesuaian kebijakan dan struktur organisasi dilakukan mengacu pada regulasi nasional, khususnya Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa. Penyesuaian ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga diikuti dengan penguatan fungsi teknis dan pembagian tugas yang lebih jelas. Pendekatan ini sejalan dengan pendapat Fahmi (2021) yang menyatakan bahwa manajemen perubahan di sektor publik perlu memperhatikan regulatory compliance sekaligus efektivitas operasional untuk menghasilkan tata kelola yang responsif terhadap dinamika masyarakat.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia dilaksanakan melalui pelatihan, pendampingan teknis, dan sosialisasi berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan temuan Harahap dan Nugroho (2022) yang menekankan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam meningkatkan keterampilan pegawai dan membangun komitmen terhadap visi perubahan. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi bagian integral dari strategi, dengan mendorong digitalisasi administrasi desa, penggunaan aplikasi daring untuk pelaporan, dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Meskipun terdapat kendala jaringan di beberapa desa, langkah ini menunjukkan arah menuju pelayanan publik yang lebih efisien dan transparan. Menurut Susanto (2021), digitalisasi dalam manajemen perubahan bukan hanya sekadar alat, tetapi juga enabler untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat. Pelaksanaan strategi manajemen perubahan di DPMD Kabupaten Nias Utara mencerminkan model manajemen perubahan modern sebagaimana dikemukakan oleh Putra (2023), yakni melalui tahapan membangun urgensi, mengembangkan visi perubahan, memberdayakan tim pelaksana, mengimplementasikan dan menyesuaikan, serta menguatkan perubahan. Tahapan ini diinternalisasikan melalui

evaluasi program, penyusunan kebijakan responsif, koordinasi lintas sektor, pendampingan desa, dan penguatan sistem digital.

Respons pegawai terhadap perubahan pada umumnya positif, meskipun terdapat hambatan teknis di tahap awal, terutama dalam penggunaan teknologi baru. Dukungan pimpinan dan semangat belajar pegawai memperkuat proses transisi ini. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Wahyudi dan Santoso (2021) yang menegaskan bahwa keberhasilan perubahan di birokrasi publik ditentukan oleh kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memberi teladan, dan menyediakan dukungan dalam masa transisi.

Dengan demikian, strategi manajemen perubahan yang diterapkan DPMD Kabupaten Nias Utara tergolong cukup efektif karena memenuhi tiga indikator utama menurut Harahap dan Nugroho (2022), yaitu keselarasan dengan regulasi, peningkatan kinerja organisasi, dan penguatan kapasitas SDM. Meskipun tantangan teknis masih ada, proses adaptasi yang progresif menunjukkan bahwa organisasi ini berada di jalur yang tepat menuju tata kelola desa yang lebih modern, adaptif, dan berbasis potensi lokal.

4.3.2 Tantangan dalam Meningkatkan Disiplin di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, utama, dan pendukung, tingkat kedisiplinan pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara tergolong baik. Hal ini terlihat dari beberapa indikator utama yang menjadi perhatian instansi, seperti kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap jam kerja dan apel pagi, ketaatan pada aturan berpakaian, serta pelaksanaan tugas sesuai prosedur dan instruksi pimpinan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2021) yang menyatakan bahwa kedisiplinan kerja merupakan sikap dan perilaku yang menunjukkan ketaatan terhadap aturan organisasi, termasuk ketepatan waktu, kepatuhan pada prosedur, dan tanggung jawab dalam

menyelesaikan pekerjaan. Disiplin menjadi salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas kerja dan pelayanan publik.

Selain itu, mekanisme pengawasan dan evaluasi disiplin yang diterapkan di Dinas PMD dilakukan secara berjenjang, mulai dari absensi harian, pemantauan kinerja, rapat evaluasi bulanan, hingga pembinaan langsung oleh atasan. Menurut Sutrisno (2022), sistem pengawasan yang konsisten akan mendorong pegawai untuk mempertahankan perilaku disiplin karena adanya kontrol dan evaluasi yang jelas. Dari sisi pemberian sanksi dan penghargaan, instansi menerapkan pendekatan bertahap: teguran lisan, teguran tertulis, hingga sanksi sesuai ketentuan ASN, serta penghargaan berupa pujian, rekomendasi kenaikan pangkat, penugasan strategis, dan kesempatan pelatihan. Hidayat dan Kurniawan (2023) menegaskan bahwa pemberian penghargaan dan sanksi yang adil akan meningkatkan motivasi disiplin pegawai, karena mereka memahami konsekuensi positif maupun negatif dari perilaku mereka.

Faktor penting lainnya adalah pengaruh manajemen perubahan yang telah diterapkan. Para informan menyatakan bahwa sejak perubahan manajemen dijalankan, kedisiplinan meningkat signifikan, keterlambatan menurun, kehadiran meningkat, dan penyelesaian tugas menjadi lebih tepat waktu. Menurut Nugraha (2021), manajemen perubahan yang efektif dapat membentuk budaya kerja yang lebih disiplin melalui keteladanan pimpinan, sistem evaluasi yang jelas, dan pengawasan yang konsisten.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara berada pada kategori baik, didukung oleh sistem pengawasan yang efektif, mekanisme sanksi dan penghargaan, serta manajemen perubahan yang berdampak positif pada budaya kerja. Namun, masih terdapat ruang perbaikan, terutama pada aspek ketepatan waktu administratif dan konsistensi pelaksanaan tugas.

4.3.3 Tantangan dalam Meningkatkan Disiplin di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nias Utara berasal dari faktor internal dan eksternal. Temuan lapangan mengungkap bahwa dari sisi internal, hambatan yang dihadapi meliputi rendahnya kesadaran individu akan pentingnya disiplin kerja, masih adanya pelanggaran seperti keterlambatan dan pulang lebih awal, motivasi kerja yang belum merata, budaya kerja lama yang santai, serta keterbatasan penguasaan teknologi informasi. Selain itu, terdapat keterbatasan jumlah pegawai di bidang tertentu yang menyebabkan beban kerja tidak seimbang, sehingga mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program. Temuan ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2022) yang menyatakan bahwa faktor internal seperti sikap, motivasi, budaya kerja, dan kebiasaan pegawai sangat memengaruhi tingkat kedisiplinan. Budaya organisasi yang tidak menekankan ketepatan waktu dan tanggung jawab memerlukan proses perubahan yang bertahap agar dapat menghasilkan perilaku kerja yang konsisten dan disiplin.

Faktor eksternal yang dihadapi mencakup kondisi geografis Kabupaten Nias Utara yang terdiri dari banyak desa terpencil, cuaca yang tidak menentu, jarak tempat tinggal pegawai yang cukup jauh dari kantor, keterbatasan fasilitas seperti jaringan internet dan transportasi, serta perubahan kebijakan daerah yang memerlukan penyesuaian cepat. Temuan ini memperkuat teori Nugraha (2021) yang menjelaskan bahwa hambatan eksternal seperti keterbatasan sarana, kondisi fisik wilayah, dan dinamika kebijakan publik dapat memengaruhi perilaku disiplin pegawai, sehingga diperlukan strategi kerja adaptif untuk mengatasinya. Pimpinan Dinas PMD menyikapi tantangan tersebut dengan memperkuat koordinasi lintas bidang, meningkatkan kapasitas aparatur, memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat proses kerja, mendorong keterbukaan komunikasi, serta melibatkan masyarakat desa dalam penyusunan solusi. Pendekatan ini sejalan dengan konsep manajemen adaptif menurut Hidayat dan Kurniawan (2023), yang menekankan pentingnya penyesuaian strategi

organisasi publik terhadap perubahan lingkungan melalui kolaborasi, evaluasi berkala, dan inovasi.

Berdasarkan hasil wawancara, temuan lain menunjukkan bahwa upaya peningkatan disiplin kerja di masa mendatang perlu mengutamakan keteladanan pimpinan, penegakan aturan secara konsisten, pemberian penghargaan bagi pegawai yang disiplin, serta sanksi tegas bagi pelanggar. Disiplin juga dapat ditingkatkan melalui pengawasan berkesinambungan, pembinaan motivasi, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pelatihan etos kerja dan manajemen waktu, serta penguatan komunikasi antarpegawai. Hal ini sejalan dengan Wibowo (2021) yang menegaskan bahwa disiplin kerja dapat ditingkatkan melalui kombinasi kepemimpinan teladan, sistem penghargaan dan sanksi yang adil, pelatihan kompetensi, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kedisiplinan pegawai di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara memerlukan pendekatan yang holistik. Upaya tersebut harus meliputi pembinaan mental pegawai, penguatan budaya kerja, penyediaan sarana pendukung yang memadai, serta kemampuan adaptasi terhadap kondisi geografis dan kebijakan yang berlaku. Tanpa langkah-langkah menyeluruh, tantangan internal dan eksternal akan tetap menjadi hambatan dalam membentuk budaya kerja yang disiplin, tertib, dan produktif.