



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

Meiman Setiawan Laia<sup>1</sup>, Palindungan Lahagu<sup>2</sup>, Eliagus Telaumbanua<sup>3</sup>,  
Fatolosa Hulu<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Nias

Alamat: Jl. Karet No.30, Ps. Gn. Sitoli, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli  
[meimanlaia9@gmail.com](mailto:meimanlaia9@gmail.com), [palindunganlahagu@unias.ac.id](mailto:palindunganlahagu@unias.ac.id), [eliagus.tel@gmail.com](mailto:eliagus.tel@gmail.com),  
[fatolosahulu@gmail.com](mailto:fatolosahulu@gmail.com).

Korespondensi: [meimanlaia9@gmail.com](mailto:meimanlaia9@gmail.com)

**Abstract.** *Change management plays a strategic role in strengthening character education within the West Nias Regency Education Office. This study aims to analyze the implementation of change management in strengthening character education and identify supporting and inhibiting factors in its implementation. This study used a descriptive qualitative approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation studies. Data analysis was conducted based on data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that the implementation of change management was carried out in a planned manner through the formation of work teams, the active involvement of principals and teachers, and the leadership of the Head of the Office who encouraged collaboration across work units. The results of the study indicate that the implementation of change management was carried out in a planned manner and has taken place through a structured process, including the planning, implementation, and evaluation stages. This is evidenced by the formation of work teams, the active involvement of principals and teachers, and the leadership of the Head of the Education Office who encouraged collaboration across work units. The positive impact of this implementation is evident in the increase in student discipline and teacher enthusiasm in integrating character values into learning activities. Supporting factors include leadership commitment, structural support from education officials, the use of educational technology such as Smart School and Education Report Cards, and open communication. Meanwhile, obstacles faced include limited facilities, low technological literacy in some areas, and teachers' perceptions of additional workload. This study recommends strengthening technology-based training, equitable distribution of planning documents, and regular monitoring to ensure program sustainability. These findings are expected to provide input in designing more adaptive change management policies to support student character at the education unit level.*

**Keywords:** *Implementation, Change Management, Character Education*

**Abstrak.** Manajemen perubahan memiliki peran strategis dalam memperkuat pendidikan karakter di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen perubahan dalam penguatan pendidikan karakter serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan berdasarkan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen perubahan dilakukan secara terencana dan telah berlangsung melalui proses yang terstruktur, mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal tersebut dibuktikan melalui pembentukan tim kerja, pelibatan aktif kepala sekolah dan guru, serta kepemimpinan Kepala Dinas yang mendorong kolaborasi lintas unit kerja. Dampak positif dari implementasi ini terlihat dari meningkatnya kedisiplinan siswa dan semangat guru dalam mengintegrasikan nilai-nilai karakter ke dalam kegiatan pembelajaran. Faktor-faktor pendukung meliputi komitmen pimpinan, dukungan struktural pejabat dinas, pemanfaatan teknologi pendidikan seperti Smart School dan Rapor Pendidikan, serta komunikasi yang terbuka. Sementara itu, kendala yang dihadapi mencakup keterbatasan sarana, rendahnya literasi teknologi di beberapa wilayah, dan persepsi guru terhadap beban kerja tambahan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan pelatihan berbasis teknologi, penyebaran dokumen perencanaan yang merata, serta monitoring berkala untuk memastikan keberlanjutan program. Temuan ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam merancang kebijakan manajemen perubahan yang lebih adaptif dalam mendukung karakter peserta didik di tingkat satuan pendidikan.

**Kata Kunci:** Implementasi, Manajemen perubahan, Pendidikan Karakter

## LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan transformasi sosial yang semakin dinamis, dunia pendidikan dihadapkan pada tantangan untuk tidak hanya mencetak peserta didik yang unggul secara intelektual, tetapi juga kuat secara karakter. Pendidikan karakter menjadi fondasi esensial dalam membentuk kepribadian peserta didik agar mampu beradaptasi, beretika, dan berkontribusi positif di tengah perubahan sosial yang kompleks. Tuntutan terhadap penguatan karakter semakin mengemuka seiring dengan berbagai fenomena sosial kontemporer, seperti degradasi moral, lunturnya nilai-nilai kebangsaan, serta meningkatnya perilaku intoleransi di kalangan generasi muda.

Menyadari urgensi tersebut, Pemerintah Indonesia menegaskan pentingnya pendidikan karakter melalui berbagai regulasi strategis, salah satunya melalui Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (PPK). Kebijakan ini menekankan perlunya integrasi antara kompetensi akademik dan pembentukan karakter dalam seluruh aktivitas pendidikan. Implementasi PPK tidak hanya menjadi tanggung jawab satuan pendidikan, melainkan juga memerlukan dukungan aktif dari Dinas Pendidikan sebagai motor penggerak perubahan di tingkat daerah. Dalam kerangka ini, manajemen perubahan menjadi instrumen kunci untuk memastikan adopsi, internalisasi, dan keberlanjutan inovasi kebijakan pendidikan karakter.

Menurut Nugroho (2020), implementasi merupakan proses penerjemahan keputusan kebijakan ke dalam tindakan nyata melalui program, kegiatan, dan mekanisme kerja yang terstruktur dan adaptif terhadap konteks lokal. Hal ini sejalan dengan pandangan Subarsono (2021) yang menegaskan bahwa implementasi mencakup upaya konkret untuk mengoperasionalkan kebijakan melalui organisasi dan perilaku individu, dengan mempertimbangkan faktor sumber daya, struktur birokrasi, sikap pelaksana, serta kondisi sosial masyarakat.

Sementara itu, Purwanto dan Sulistyastuti (2021) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses sistematis dan terencana untuk mengubah struktur, budaya, kebijakan, maupun perilaku organisasi, guna mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif, termasuk dalam sektor pelayanan publik seperti pendidikan. Dalam

konteks pendidikan, perubahan manajerial diarahkan untuk membentuk lingkungan sekolah yang kondusif bagi internalisasi nilai-nilai karakter peserta didik (Permendikbud No. 20 Tahun 2018).

Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) merupakan serangkaian program dan kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk menanamkan nilai-nilai utama karakter melalui pendekatan pembelajaran yang integratif, kolaboratif, dan kontekstual (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020). Selaras dengan itu, Mulyasa (2021) menegaskan bahwa penguatan pendidikan karakter bertujuan untuk menginternalisasi nilai-nilai luhur bangsa kepada peserta didik melalui pembelajaran yang membentuk sikap dan perilaku positif di lingkungan sekolah, keluarga, maupun masyarakat.

Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat, sebagai instansi pembina pendidikan di tingkat daerah, memegang peran strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi program PPK di wilayahnya. Penguatan pendidikan karakter menjadi kebutuhan mendesak dalam membentuk generasi bangsa yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki integritas moral dan komitmen kebangsaan yang kuat. Sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tujuan pendidikan adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, dan bertanggung jawab.

Namun demikian, implementasi program PPK di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Kendala yang muncul antara lain resistensi terhadap perubahan, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, keterbatasan sarana dan prasarana pendukung, serta lemahnya internalisasi nilai-nilai karakter di lingkungan sekolah. Kondisi geografis Kabupaten Nias Barat yang menantang, heterogenitas sosial budaya, dan keterbatasan infrastruktur pendidikan semakin memperkuat kebutuhan akan pendekatan manajemen perubahan yang kontekstual, adaptif, dan partisipatif.

Penguatan pendidikan karakter tidak cukup dilaksanakan melalui instruksi formal, melainkan memerlukan transformasi budaya organisasi baik di tingkat Dinas Pendidikan maupun satuan pendidikan. Perubahan nilai kerja, pola komunikasi, mekanisme kolaborasi, serta pola pikir pendidik dan tenaga kependidikan menjadi aspek-aspek

krusial yang harus dikelola secara sistematis melalui tahapan-tahapan manajemen perubahan, mulai dari identifikasi kebutuhan perubahan, perencanaan, implementasi, hingga monitoring dan evaluasi.

Secara umum, karakter peserta didik di wilayah ini masih menunjukkan berbagai persoalan, seperti rendahnya disiplin, kurangnya tanggung jawab terhadap tugas, serta lemahnya sikap saling menghargai dan kepedulian terhadap lingkungan. Masih sering dijumpai perilaku tidak tertib, konflik antarpeserta didik, dan minimnya kesadaran akan nilai-nilai kebangsaan. Kondisi ini mencerminkan perlunya penguatan nilai karakter yang lebih terarah dan sistematis melalui pendekatan manajemen perubahan yang efektif.

Berdasarkan observasi awal, meskipun penguatan pendidikan karakter telah menjadi prioritas nasional, dalam praktiknya implementasi di tingkat satuan pendidikan masih menghadapi sejumlah tantangan. Permasalahan yang mengemuka meliputi belum kondusifnya lingkungan belajar, keterbatasan kompetensi guru dalam mengintegrasikan pendidikan karakter, lemahnya sinergi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat, serta belum optimalnya mekanisme monitoring dan evaluasi program. Faktor-faktor ini menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan penguatan pendidikan karakter secara komprehensif dan berkelanjutan.

## **KAJIAN TEORITIS**

Implementasi adalah proses menjalankan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan. Menurut Ramadhan (2024), tahap ini penting karena kebijakan yang dirumuskan mulai diwujudkan menjadi aksi nyata. Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi antara lain: Kualitas kebijakan yang jelas dan realistis (Agustino, 2020). Sumber daya yang memadai, baik anggaran, tenaga kerja, maupun teknologi (Sondang, 2022). Kepemimpinan yang efektif (Sutrisno, 2021). Komunikasi yang baik antar pemangku kepentingan (Wibowo, 2020). Partisipasi masyarakat (Sirait, 2022).

Tahap implementasi meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi (Listiyani, 2021). Terdapat tiga model implementasi:

1. Top-Down: instruksi dari otoritas pusat.
2. Bottom-Up: aspirasi dari masyarakat bawah.

3. Interaktif: kolaborasi berbagai pemangku kepentingan.
4. Hambatan yang sering muncul meliputi keterbatasan sumber daya, resistensi stakeholder, serta kompleksitas masalah (Ramadhan, 2024).

Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk membantu organisasi beradaptasi. Tujuan utamanya agar perubahan dapat diterima dan dijalankan dengan efektif (Hadikusumo, 2024). Langkah-langkah manajemen perubahan (Marlapa, 2018):

1. Identifikasi kebutuhan perubahan.
2. Perencanaan strategi.
3. Implementasi perubahan.
4. Evaluasi dan umpan balik.

Tantangan yang memengaruhi manajemen perubahan antara lain resistensi pegawai, keterbatasan sumber daya, ketidaksesuaian budaya organisasi, hingga tekanan eksternal (Kosasih dkk., 2024).

Pendidikan karakter bertujuan membentuk sikap positif peserta didik, seperti jujur, bertanggung jawab, peduli, dan disiplin (Salim dkk., 2022). Hal ini penting untuk mempersiapkan generasi penerus bangsa yang berintegritas.

Nilai utama pendidikan karakter menurut Kemendikbud (2017) adalah religius, nasionalis, mandiri, gotong royong, dan integritas. Pendidikan karakter tidak hanya berfokus pada siswa, tetapi juga melibatkan guru sebagai teladan, sekolah sebagai lingkungan pendukung, serta orang tua dan masyarakat sebagai pembimbing.

Tantangan yang dihadapi antara lain pengaruh negatif media sosial, globalisasi, serta kurangnya sinergi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat (Hermawati dkk., 2024).

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian ini menggunakan jenis pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan kata atau kalimat deskriptif, dimulai dengan pengumpulan data sampai dengan menafsirkan serta melaporkan hasil penelitian. Menurut Sugiyono (2018:213), Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekan

pada makna. Sedangkan menurut Ibrahim (2018:52) mengatakan bahwa pendekatan kualitatif merupakan cara kerja penelitian yang menitik beratkan pada aspek pendalaman data untuk memperoleh kualitas dari penelitian yang dilakukan. Berdasarkan pengertian pendekatan kualitatif di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti adalah pendekatan penelitian kualitatif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mendorong terjadinya perubahan di lingkungan Dinas maupun sekolah. Komitmen yang kuat dari pimpinan baik pada tingkat dinas maupun kepala sekolah menjadi faktor kunci yang menginspirasi dan memotivasi para pegawai serta guru untuk turut berpartisipasi aktif. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui teladan, arahan yang jelas, serta kemampuan menggerakkan bawahan menghasilkan iklim kerja yang kondusif bagi penguatan pendidikan karakter. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai fungsi administratif, melainkan juga sebagai instrumen strategis yang menginternalisasi nilai-nilai perubahan ke dalam praktik keseharian pegawai dan tenaga pendidik.

Strategi implementasi yang ditempuh berlandaskan pada pembentukan tim kerja formal yang memiliki legitimasi kelembagaan. Pendekatan transformasional digunakan sebagai kerangka, di mana setiap pemangku kepentingan dilibatkan dalam proses perencanaan maupun pelaksanaan. Strategi partisipatif ini memperkuat efektivitas koordinasi lintas unit serta menumbuhkan rasa kepemilikan kolektif terhadap agenda perubahan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perubahan organisasi yang berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui kolaborasi yang inklusif, di mana setiap unsur memiliki ruang kontribusi dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program.

Sekolah berperan sebagai mitra strategis sekaligus ujung tombak implementasi program. Temuan memperlihatkan bahwa kepala sekolah dan guru tidak sekadar menjadi objek kebijakan, melainkan bertransformasi menjadi subjek aktif yang menjalankan dan menghidupkan kebijakan di tingkat akar rumput. Keterlibatan sekolah ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap aturan yang disosialisasikan, kesiapan dalam melaksanakan

arahan dinas, serta komitmen guru dalam mendukung penguatan karakter peserta didik. Keterlibatan yang demikian menunjukkan adanya hubungan sinergis antara dinas dan sekolah, yang memungkinkan terwujudnya kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan lapangan.

Salah satu temuan yang cukup signifikan adalah masih adanya keterbatasan dalam distribusi dokumen strategis yang disusun sebagai pedoman perubahan. Sebagian kepala sekolah mengaku belum pernah menerima dokumen resmi, yang berdampak pada belum optimalnya pemanfaatan dokumen sebagai acuan implementasi di sekolah. Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara proses perumusan kebijakan di tingkat dinas dengan proses internalisasi kebijakan di tingkat sekolah. Distribusi dan sosialisasi dokumen perlu diperkuat agar instrumen perencanaan yang telah dirumuskan benar-benar dapat menjadi panduan operasional yang seragam bagi seluruh pemangku kepentingan.

Pemanfaatan teknologi digital, seperti konsep Smart School dan pemanfaatan Rapor Pendidikan, diakui sebagai salah satu inovasi penting dalam mendukung efektivitas program. Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi kendala yang cukup serius, yaitu keterbatasan infrastruktur jaringan internet serta ketersediaan perangkat digital di sejumlah sekolah. Hambatan tersebut menimbulkan ketidakmerataan dalam implementasi teknologi, sehingga ada sekolah yang mampu memanfaatkan instrumen digital secara maksimal, sementara sebagian lainnya masih tertinggal. Situasi ini memperlihatkan pentingnya investasi pada sarana dan prasarana teknologi pendidikan agar program digitalisasi pendidikan dapat berjalan secara inklusif.

Penelitian ini juga menegaskan pentingnya mekanisme evaluasi dan pemantauan dalam menjamin keberlanjutan program. Evaluasi dilaksanakan secara periodik, baik melalui mekanisme daring maupun luring, dengan melibatkan berbagai pihak terkait. Hasil evaluasi kemudian digunakan sebagai dasar bagi penyusunan tindak lanjut kebijakan. Pola ini menunjukkan adanya siklus feedback yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan, serta memperkuat akuntabilitas pelaksanaan program. Dengan demikian, evaluasi tidak sekadar menjadi kegiatan administratif, melainkan bagian integral dari manajemen perubahan yang bersifat sistematis dan adaptif.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi manajemen perubahan dalam penguatan pendidikan karakter di Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Barat didukung oleh

sejumlah faktor strategis yang sangat menentukan keberhasilannya. Salah satu faktor yang paling dominan adalah komitmen dan dukungan pimpinan. Pimpinan dinas tidak hanya berperan sebagai pemberi kebijakan pada tataran normatif, melainkan juga menunjukkan keterlibatan aktif pada setiap tahap manajemen perubahan, mulai dari perencanaan, pengarahan, hingga evaluasi. Keterlibatan tersebut diwujudkan melalui kehadiran langsung dalam kegiatan teknis maupun pengawasan di lapangan, sehingga menumbuhkan rasa percaya dan memperkuat legitimasi kebijakan. Hal ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif menjadi kunci penting dalam menjamin keberhasilan program.

Selain pimpinan, komitmen dan antusiasme guru juga muncul sebagai faktor penting yang mendorong tercapainya tujuan program. Guru-guru menunjukkan sikap positif terhadap perubahan, menerima kebijakan dengan terbuka, serta menampilkan semangat dalam melaksanakan pembelajaran berbasis nilai-nilai karakter. Semakin lama, keterlibatan mereka meningkat seiring dengan dirasakannya dampak positif dari program. Partisipasi guru dalam hal ini menjadi motor penggerak utama yang memastikan agar pendidikan karakter tidak berhenti pada tataran kebijakan semata, tetapi benar-benar diinternalisasi dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

Faktor pendukung lainnya adalah pemanfaatan teknologi pendidikan. Penggunaan berbagai platform digital, baik untuk pembelajaran maupun evaluasi, terbukti memberikan kemudahan dalam pemantauan perkembangan peserta didik. Kehadiran teknologi mempercepat proses transformasi, meningkatkan transparansi data, serta memungkinkan pelaksanaan evaluasi yang lebih terukur. Pemanfaatan teknologi juga mendorong sekolah untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan era digital, di mana literasi teknologi menjadi bagian penting dari kompetensi abad ke-21. Dengan demikian, integrasi teknologi dalam manajemen perubahan memiliki peran strategis, tidak sekadar bersifat teknis.

Selain itu, evaluasi dan monitoring yang dilaksanakan secara rutin turut memperkuat keberhasilan implementasi program. Pada tingkat sekolah, kegiatan refleksi bersama guru menjadi sarana penting untuk menjaga motivasi, mengidentifikasi permasalahan, serta merumuskan solusi. Sementara itu, pada tingkat dinas, monitoring dilakukan secara sistematis untuk memastikan konsistensi dan kualitas pelaksanaan di



setiap satuan pendidikan. Dengan adanya evaluasi berkelanjutan, program tidak hanya dijalankan secara administratif, tetapi juga mengalami penyempurnaan berdasarkan pengalaman lapangan. Hal ini menjadikan sistem evaluasi sebagai instrumen penguatan mutu yang menjamin keberlangsungan perubahan.

Meskipun didukung oleh berbagai faktor positif, implementasi manajemen perubahan dalam penguatan pendidikan karakter juga menghadapi sejumlah hambatan yang cukup kompleks. Salah satu kendala utama terletak pada keterbatasan infrastruktur dan teknologi. Akses jaringan internet yang masih lemah di beberapa sekolah, khususnya di daerah pelosok, serta kurangnya perangkat digital yang memadai menyebabkan pemanfaatan teknologi pendidikan tidak dapat berjalan optimal. Kondisi ini menegaskan adanya kesenjangan antara sekolah di perkotaan dengan sekolah yang berada di wilayah terpencil, sehingga faktor geografis turut mempengaruhi kualitas implementasi program.

Selain keterbatasan infrastruktur, rendahnya kesiapan sumber daya manusia juga menjadi tantangan serius. Walaupun tenaga pendidik tersedia dalam jumlah yang cukup, tidak semua memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan era digital. Guru yang sudah lama mengajar, misalnya, sering kali mengalami kesulitan dalam menguasai perangkat teknologi, sehingga membutuhkan pelatihan dan pendampingan secara intensif. Situasi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan SDM, tetapi juga sejauh mana kapasitas mereka dikembangkan agar mampu beradaptasi dengan dinamika baru.

Hambatan lainnya adalah resistensi terhadap perubahan. Sebagian tenaga pendidik masih memandang program penguatan pendidikan karakter sebagai beban tambahan, sehingga enggan untuk meninggalkan kebiasaan lama. Resistensi ini tidak hanya menyangkut aspek teknis, melainkan juga berkaitan dengan pola pikir dan budaya kerja yang sudah mengakar. Transformasi pendidikan memang tidak dapat berlangsung secara instan; ia memerlukan proses yang panjang, termasuk perubahan mindset, penyesuaian kebiasaan, serta internalisasi nilai-nilai baru. Oleh karena itu, strategi yang lebih humanis perlu diterapkan agar perubahan dapat diterima secara menyeluruh.

Selain ketiga hambatan tersebut, lemahnya sosialisasi kebijakan juga menjadi faktor penghambat. Tidak semua sekolah memperoleh dokumen resmi sebagai pedoman tertulis dalam melaksanakan program, sehingga menimbulkan ketimpangan pemahaman

antar satuan pendidikan. Distribusi dokumen yang belum merata ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam sistem komunikasi birokrasi di tingkat dinas. Akibatnya, implementasi kebijakan di beberapa sekolah berjalan tanpa acuan yang jelas, sehingga berpotensi menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda.

## **2. Pembahasan**

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan pasca 2020 banyak dikaji sebagai faktor penentu dalam manajemen perubahan. Sebuah tinjauan literatur oleh Menon (2024) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja guru, komitmen organisasi, serta praktik inovatif yang berdampak pada hasil belajar. Pengaruh tersebut sebagian besar muncul secara tidak langsung melalui iklim sekolah dan komitmen guru, yang sejalan dengan temuan penelitian mengenai bagaimana pimpinan dan guru menjadi motor penggerak perubahan.

Dalam konteks era digital dan Education 4.0, kepemimpinan transformasional semakin relevan karena dituntut mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Pemimpin pendidikan yang mampu menginspirasi dan mendorong inovasi menjadi kunci dalam menghadapi kesenjangan infrastruktur digital. Hal ini mendukung temuan Anda mengenai hambatan jaringan internet dan keterbatasan perangkat, di mana kepemimpinan berperan penting untuk memastikan transformasi digital berjalan inklusif.

Beberapa studi terbaru juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam pendidikan tidak hanya mengandalkan gaya transformasional, tetapi sering kali dipadukan dengan pendekatan transaksional. Kombinasi ini memungkinkan terciptanya keseimbangan antara visi jangka panjang dengan pencapaian target konkret, sehingga kebijakan tidak berhenti pada tataran normatif melainkan diiringi mekanisme evaluasi dan penghargaan yang jelas. Model ini memperkuat relevansi strategi yang menekankan pentingnya monitoring berkelanjutan dan koordinasi formal.

Selain itu, penelitian terbaru memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap efikasi diri guru. Dengan dukungan kepemimpinan yang inspiratif, guru lebih percaya diri dalam melaksanakan pembelajaran berbasis karakter. Hal ini memperkuat hasil penelitian Anda bahwa keterlibatan guru menjadi faktor penting dalam memastikan pendidikan karakter terinternalisasi dalam praktik sehari-hari.

Konsep klasik “Four I’s” dari Bass idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration tetap relevan hingga saat ini. Dimensi-dimensi tersebut masih dianggap sebagai fondasi kepemimpinan transformasional modern, yang efektif membangun lingkungan kerja inklusif, memotivasi, serta meningkatkan kinerja. Empat komponen ini tampak nyata dalam konteks penelitian Anda, terutama pada aspek keteladanan pimpinan, pemberian arahan yang jelas, perhatian personal, dan dorongan inovasi.

Pembahasan teori terkini menunjukkan adanya kesesuaian yang kuat dengan temuan penelitian. Kepemimpinan transformasional terbukti mendukung kolaborasi lintas pemangku kepentingan, memperkuat efikasi diri guru, serta berperan strategis dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Integrasi antara gaya transformasional dan transaksional mempertegas pentingnya keseimbangan antara visi jangka panjang dan hasil jangka pendek. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya menjadi fungsi administratif, melainkan instrumen strategis yang mampu menginternalisasi nilai perubahan, memperkuat karakter peserta didik, dan menjamin keberlanjutan program pendidikan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen perubahan dalam penguatan pendidikan karakter di Kabupaten Nias Barat menunjukkan bahwa keberhasilan program sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, serta kesiapan pemanfaatan teknologi pendidikan. Kepemimpinan pada tingkat dinas maupun sekolah terbukti menjadi faktor sentral yang tidak hanya memberi arahan administratif, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan sehingga mampu menggerakkan pegawai serta guru untuk berpartisipasi aktif.

Keterlibatan guru dan sekolah berperan penting sebagai motor penggerak dalam menginternalisasi nilai-nilai karakter ke dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Semakin besar komitmen guru, semakin kuat pula dampak program terhadap peserta didik. Kesiapan teknologi pendidikan juga berperan sebagai instrumen penting yang mempermudah proses pembelajaran, pemantauan, serta evaluasi, meskipun masih

menghadapi tantangan berupa keterbatasan infrastruktur, perangkat digital, dan kesenjangan kompetensi.

Selain faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan sejumlah hambatan yang berpengaruh pada efektivitas pelaksanaan program, seperti lemahnya distribusi dokumen kebijakan, keterbatasan jaringan internet di daerah terpencil, resistensi sebagian tenaga pendidik terhadap perubahan, serta rendahnya kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi tuntutan digitalisasi. Namun, hambatan tersebut dapat diminimalisasi melalui strategi kolaboratif, partisipasi aktif, serta evaluasi dan monitoring yang dilakukan secara rutin.

#### DAFTAR REFERENSI

- [1] Abdulloh. (2024). Implementasi Manajemen Pendidikan Karakter Dalam Mengembangkan Minat, Sikap Dan Prilaku Positif Peserta Didik Di Mts.Mathla'ul Anwar Rejoagung Katibung Lampung Selatan Tahun Ajaran 2023/2024.
- [2] Agustino, L. (2020). Implementasi Kebijakan Publik: Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- [3] Amin, A. J, dkk. (2024). Manajemen Perubahan: Pendekatan Dalam Perubahan Dan Resistensi Atas Perubahan. *Indonesian of interdisciplinary journal*, 4(2), 276-282.
- [4] Aziz, S., Huda, N., & Mentu, H. (2024). The Impact of Human Resource Development on Employee Productivity in North Central Timor Regency: The Mediating Role of Competence. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 13(1), 21-36.
- [5] Baehaqi Arif, D., & Amalia, R. (2022). Implementasi gerakan penguatan pendidikan karakter sebagai wahana pendidikan nilai. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 13(2), 234–243.
- [6] Burnes, B. (2019). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- [7] Bustos, E. M., Sagredo, C. C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88–98. <https://doi.org/10.18046/J.ESTGER.2018.146.2813>
- [8] Damayanti, R. M. (2024). Manajemen pendidikan karakter di taman kanak-kanak aisyiyah bustanul athfal padangsampung. *Al-Murabbi Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 363–373
- [9] Dessart, G. (2023). *Organising for Change, Learning and Knowledge* (pp. 93–112). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21667-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21667-1_6)
- [10] Dharma Putra, A. T., Harmanto, H., & Kasdi, A. (2021). Implementation the Strengthening of Character Education through Social Studies Learning and School Culture. 4(1), 27–35.

- [11] Doddy., Harry. S., & M. Zaid. (2022). Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Barito Timur. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin*, 18 (1), 092-103.
- [12] Fadila. dkk (2021). Pendidikan Karakter. CV. Agrapana Media.
- [13] Fadillah. dkk (2022). *Implementasi manajemen pendidikan karakter dalam pembinaan peserta didik*. 1(2), 70–79.
- [14] Hadikusumo. R. A. dkk. (2024). Change Management. Future Science. Malang.
- [15] Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- [16] Hamid, A., & Muadin, A. (2024). Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management/El-Idare*, 10(1), 77–83.
- [17] Hasyim, A. M., Darmiyanti, A., & Ferianto, F. (2023). Implementasi pendidikan karakter di sdit misbahul huda pamanukan. *Jurnal Ansiru PAI: Jurnal Pengembangan Profesi Guru Pendidikan Agama Islam*, 7(1), 144.
- [18] Hermawati. Y., Sukma. E. W., & S. Rahmawati. (2024). Tantangan pendidikan Karakter. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 10(), 8-16.
- [19] Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2017). Modul Pelatihan penguatan pendidikan karakter bagi Guru. Jakarta.
- [20] Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). Penguatan Pendidikan Karakter: Nilai Utama untuk Pendidikan Indonesia. Jakarta: Kemendikbud.
- [21] Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). Penguatan Pendidikan Karakter: Panduan Implementasi. Jakarta: Kemdikbud.
- [22] Kosasih, E. dkk. (2024). Manajemen Perubahan, Tantangan Perubahan Dan Model Perubahan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan dan Teknologi*, 1(2), 30-39.
- [23] Listiani. (2023). *Pengaruh Reputasi Perusahaan, Online Customer Review, Dan Online Customer Rating Terhadap Tingkat Kepercayaan Konsumen (Studi Pada Pengguna Allofresh Di Jakarta)*. “Skripsi”. STIE Indonesia STEI. Jakarta.
- [24] Marlapa, E. (2018). Definisi dan Konsep Manajemen Perubahan. Jakarta.
- [25] Mulyasa, E. (2021). Penguatan Pendidikan Karakter dalam Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [26] Nadila. (2023). *Analisis Penyusunan Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro Kecil Menengah Pada Umkm Coffeeshop Onkeljohns*. “Skripsi”. STIE Indonesia (STIE). Jakarta.
- [27] Nofratilova, O., & Adriani, Z. (2023). Pengaruh E-Kinerja Terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) Yang Dimediasi oleh Penerimaan Teknologi (Technology Acceptance) pada Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 12(2), 362-376.

- [28] Nugraha, D. (2024), Kedisiplinan Dan Iklim Sekolah Untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa (Penelitian Di Mi Cipeusarkota Tasikmalaya), *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2 (2).
- [29] Nugraha, D. S., & Daihani, D. U. (2022). Strategic planning, organizational culture, analysis of organizational performance in strategic change management mediation in state intelligence agency. *International Journal of Research Granthaalayah*. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i4.2022.4568>
- [30] Nugroho, S. (2020). Implementasi Kebijakan Publik: Proses dan Tantangan. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 123-138.
- [31] Owen, J. M. (2020). *Program Evaluation: Forms and Approaches* (4th ed.). Routledge.
- [32] Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter.
- [33] Permata, R. (2023). *Manajemen Pendidikan Karakter dalam Mewujudkan Akhlak Mulia Peserta Didik*.
- [34] Purwanto, A., & Sulistyastuti, L. (2021). Manajemen Perubahan dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus di Sektor Pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 9(1), 45-60.
- [35] Rahmatina, S., Sari, N. P., Hanum, A., Musfirah, M., & Nursaimah, N. (2022). *Peran orang tua dalam pendidikan karakter anak di lingkungan keluarga*. 2(1), 228–234.
- [36] Ramadhan, S. (2024). Implementasi Kebijakan Publik. PT Media Penerbit Indonesia. Medan.
- [37] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.) London: Pearson Education.
- [38] Rokhman, A. N., & Misbah, M. (2023). Strategi Pendidikan Budi Pekerti. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 7(1), 437-440.
- [39] Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- [40] Salim, N. A. dkk. (2022). *Dasar-dasar Pendidikan Karakter*. Yayasan Kita Menulis.
- [41] Sari, A. dkk. (2023). *Dasar-dasar Metodologi Penelitian*. CV. Angkasa Pelangi.
- [42] Shinta, C. M., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2023). Manajemen Penguatan Pendidikan Karakter Melalui Budaya Sekolah (Studi Kasus Di SD Plus Rahmat Kota Kediri). *Jurnal Pembelajaran Bimbingan Dan Pengelolaan Pendidikan*, 3(9), 852–862.
- [43] Sirait, J. (2022). Partisipasi Masyarakat dalam Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 15(1), 1-12.
- [44] Sitorus, D. R. H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dalam Pandangan New Public Management. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), 13-24.
- [45] Sondang, P. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Penerbit PT RajaGrafindo Persada
- [46] Subarsono, B. (2021). *Implementasi Kebijakan Publik: Pendekatan dan Dinamika*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [47] Sutrisno, E. (2021). *Kepemimpinan dalam Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.

- [47] Sugiyono (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabet.
- [48] Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Penerbit Alfabeta Bandung.
- [49] Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kualitatif. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (2003). Jakarta: Sekretariat Negara.
- [50] Wibowo, A. (2020). Komunikasi Efektif dalam Implementasi Kebijakan Publik. Jurnal Komunikasi, 12(1), 1-10.
- [51] Wijaya, H. (2021). Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter (Kualitatif).