

# ANALISIS IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN JANGKA MENENGAH ALUMNI PELATIHAN KEMEMIMPINAN TINGKAT IV TAHUN 2017 PROVINSI RIAU

**Embung Megasari**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau  
embungzam@gmail.com

## *Abstract*

*This study aims to explore the factors of the implementation of Midterm-term Change Project proposed by alumni of Leadership Development Program (Diklatpim) Level held in 2017 in the Riau Province. Data was collected using interview technique and review of related documents. The informants included three parties namely the alumni as the owner of the change project, the alumni superior as the mentor and organizer of the Training. The results showed, from the perspective of implementation, there were internal factors (low willingness, seriousness and motivation, as well as alumni communication with limited work teams) and external (unavailability of IT staff, lack of support for infrastructure and budget facilities, inequality of perception between participants and stakeholders to supporting data, as well as the lack of direct attention of superiors as mentors) which is the cause of the suboptimal implementation of medium-term change projects. This research contributes to efforts to improve the implementation of medium-term change projects through an understanding of the factors that cause the low level of implementation of the project term change in 2017 Riau Province Diklatpim IV alumni.*

**Keywords:** *leadership development, change project, training evaluation, Riau.*

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor implementasi proyek perubahan jangka menengah alumni Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV Tahun 2017 Provinsi Riau. Data dikumpulkan menggunakan teknik wawancara dan telaah terhadap dokumen terkait. Informan mencakup tiga pihak yakni alumni sebagai pemilik proyek perubahan, atasan alumni sebagai mentor dan penyelenggara Diklat. Hasil penelitian memperlihatkan, dari perspektif implementasi, terdapat faktor internal (rendahnya kemauan, keseriusan dan motivasi, serta komunikasi alumni dengan tim kerja yang terbatas) dan eksternal (tidak tersedianya tenaga IT, belum adanya dukungan sarana prasarana dan anggaran, ketidaksamaan persepsi antara peserta dan *stakeholder* terhadap data pendukung, serta lemahnya perhatian atasan langsung selaku mentor) yang menjadi penyebab belum optimalnya implementasi proyek perubahan jangka menengah. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan implementasi proyek perubahan jangka menengah melalui pemahaman terhadap faktor-faktor penyebab rendahnya tingkat implementasi proyek perubahan jangka menengah alumni Diklatpim IV Tahun 2017 Provinsi Riau.

**Kata Kunci:** diklatpim, proyek perubahan, evaluasi paska diklat, Riau

## PENDAHULUAN

Sejak tahun 2015 untuk melaksanakan Diklatpim Tk IV mengacu kepada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) No. 20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat IV. Salah satu *output* pelaksanaan Diklatpim Pola baru ini adalah peserta diharapkan mampu memiliki kompetensi dalam mengimplementasikan proyek perubahan mulai jangka pendek, jangka menengah sampai jangka panjang. Sebagai salah satu syarat kelulusan peserta adalah mengimplementasikan proyek perubahan jangka pendek yang harus dilaksanakan di instansi masing-masing pada saat masa pelatihan, sementara tindak lanjut implementasi proyek perubahan paska Diklat yaitu jangka menengah dan jangka panjang yang sudah direncanakan dan harus dilaksanakan setelah peserta selesai pelatihan.

Peserta Diklat yang sudah selesai pelatihan disebut alumni ini telah mempunyai komitmen untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan proyek perubahan jangka menengah dan jangka panjang pada unit kerjanya. Namun, pada kenyataannya terdapat 60% alumni tidak dapat melaksanakannya antara lain dikarenakan mutasi dan rotasi jabatan, tidak tersedia tenaga IT, kurang dukungan sarana prasarana dan anggaran. Dapat diketahui bahwa pelaksanaan agenda selanjutnya tersebut tidak terlaksana dengan baik sesuai rencana yang telah dirancang yaitu adanya faktor internal dan faktor eksternal sebagai hambatan dalam mengimplementasikan di unit kerja masing-masing.

Beberapa studi tentang Diklatpim yang telah dilakukan misalnya Pasteur (2018), yang memfokuskan kajian tentang efektivitas implementasi kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Ibrahim (2018) memfokuskan pengaruh implementasi kebijakan Diklatpim IV pola baru terhadap kompetensi kepemimpinan pejabat pengawas. Suparman (2018) menekankan studinya tentang evaluasi kinerja alumni Diklatpim menggunakan sistem informasi dalam jaringan.

Efektivitas implementasi kurikulum diklat kepemimpinan ditentukan oleh berbagai faktor, meliputi (1) Keberlanjutan proyek perubahan yang tertuang pada perencanaan jangka menengah dan panjang tidak mendapat jaminan masuk dalam SKP alumni, (2) Pemantauan keberlanjutan oleh penyelenggara pelatihan sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman penyelenggaraan diklat Kepemimpinan Tingkat IV tidak dilakukan. (3) Fokus proyek perubahan peserta pelatihan bukan jenis *adaptive challenge*. (4) Fokus proyek perubahan bercirikan penyelesaian *technical problems*. (5) Sebagian peserta tidak mendapatkan perlakuan baik dari coach. (6) Implementasi agenda pembelajaran cukup baik sesuai dengan kurikulum pola baru.” (Pasteur, 2018).

Dalam studi terkait dengan implementasi kebijakan Diklatpim, Ibrahim (2018) menemukan factor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas, diantaranya oleh faktor komitmen para implementor, karena penerapan kurikulum baru yang sesuai dengan kebutuhan peserta Diklat. Disamping itu ditemukan faktor lain yang turut mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan Diklatpim IV Pola Baru yakni faktor komitmen dan faktor motivasi implementor kebijakan.

Sementara itu, Suyatna (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh desain Diklat dan implementasi Diklatpim IV pola baru terhadap peningkatan kinerja ASN Provinsi Banten. Wardana (2015) meneliti pengaruh Diklatpim III terhadap pengambilan keputusan di lingkungan Sekretariat Daerah Berau. Meskipun penelitian tentang Diklatpim telah banyak dilakukan, namun belum ada yang menganalisis dari perspektif implementasi proyek perubahan jangka menengah pada alumni Diklatpim IV serta faktor internal dan eksternal yang menjadi penyebab rendahnya tingkat implementasi.

Terkait dengan evaluasi pelatihan, ditinjau dari sasarannya dalam bidang pendidikan, evaluasi ada yang bersifat makro dan mikro. Evaluasi yang bersifat makro sasarannya adalah program pendidikan, yaitu program yang direncanakan untuk memperbaiki bidang pendidikan. Evaluasi mikro sering digunakan di tingkat kelas, khususnya untuk mengetahui pencapaian belajar peserta. Pencapaian belajar ini bukan hanya yang bersifat kognitif saja, tetapi juga mencakup semua potensi yang ada pada mahasiswa/siswa (Badu,2013). Jadi sasaran evaluasi mikro adalah program pembelajaran di kelas dan yang menjadi penanggungjawabnya adalah dosen/guru.

Untuk mengukur hasil dan perilaku peserta program, bentuk dan teknik-teknik sesuai tipikal yang ditentukan membutuhkan waktu paling tidak di atas tiga bulan setelah selesai mengikuti program. Ada beberapa langkah pokok untuk mengevaluasi peserta pelatihan/program, yaitu; (1) melakukan survai dan menggunakan kuesioner, bisa dengan skala Likert dan bentuk pertanyaan yang terbuka-tertutup, dapat dipertanyakan terhadap karyawan atas perilaku pekerjaannya (2) melakukan pengamatan dan menggunakan ceklist yang berisi pengamatan aktual dari perilaku peserta sebagai bahan penelitian atas bentuk-bentuk/tipe kegiatan apa saja dari hasil pelatihan pada saat kembali bertugas, (3) kajian kerja, yaitu menelaah capaian hasil kerja dari peserta pelatihan tanpa melakukan pengamatan aktual apa yang telah mereka kerjakan, (4) interview perorangan dan fokus kelompok: berisi pertanyaan yang terstruktur yang dapat diadministrasikan baik terhadap perorangan ataupun kelompok terhadap tingkat perilaku, kegiatan apa yang telah diaplikasikan dalam tugas/pekerjaannya

(Hartati, 2017).

Mengukur perilaku peserta sebelum dan sesudah suatu program (kegiatan) adalah cara yang terbaik untuk menentukan seberapa banyak perubahan perilaku dari hasil pelaksanaan program, namun suatu alternatif evaluasi yang juga efektif hasilnya hanya dilakukan setelah pelaksanaan program sebagai suatu penilaian. Penilaian ini terkait penggunaan kriteria sebagai standar tertentu untuk pengembangan hal-hal yang lebih akurat, efektif, ekonomis atau memuaskan. Penilaian tersebut dapat berupa hasil penelitian kualitatif atau kuantitatif dan juga dengan kriteria tertentu yang telah diberikan kepada peserta kegiatan (Hartati, 2017).

Memperhatikan realita masalah implementasi proyek perubahan sebagaimana diuarikan di awal dan hasil tinjauan literatur yang menggambarkan fokus dari penelitian-penelitian sebelumnya maka perlu digali berbagai faktor penyebab tidak terlaksananya jangka menengah proyek perubahan alumni perlu dianalisis dari faktor internal dan faktor eksternal secara mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor penyebab belum optimalnya implementasi jangka menengah proyek perubahan alumni Diklatpim IV 2017 Propinsi Riau.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pada alumni Diklat kepemimpinan Tk. IV tahun 2017 Provinsi Riau dengan pertimbangan bahwa belum optimalnya implementasi proyek perubahan jangka menengah. Data dikumpulkan melalui wawancara dan telaah terhadap dokumen terkait. Informan mencakup tiga pihak yakni alumni sebagai pemilik proyek perubahan, atasan alumni sebagai mentor dan penyelenggara Diklat. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif dengan langkah *display*, *reduksi* dan *konklusi* terhadap faktor internal dan eksternal implementasi jangka menengah proyek perubahan alumni Diklat. Dari perspektif alumni Diklatpim IV, penyebab belum optimalnya implementasi proyek perubahan dikelompokkan kedalam dua faktor yaitu faktor Internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu yang muncul dari dalam diri alumni, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor-faktor luar dari diri alumni yang menyebabkan belum optimalnya implementasi jangka menengah proyek perubahan alumni Diklat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Faktor Internal

Untuk mendapatkan informasi mengenai faktor penyebab internal terhadap tidak terlaksananya proyek perubahan jangka menengah paska Diklatpim IV tahun 2017 Provinsi Riau, dilakukan wawancara mulai dari alumni selaku pemilik proyek perubahan, mentor selaku atasan langsung dan penyelenggara Diklatpim. Dari hasil wawancara dimaksud terdapat beberapa faktor internal antara lain kemauan dalam diri alumni sangat besar pengaruhnya terhadap terlaksana atau tidaknya agenda tersebut. Dimensi ini diikuti oleh usaha yang belum sungguh-sungguh dari alumni yang seharusnya diperlukan dalam menggerakkan seluruh *stakeholder*. Kenyataannya di lapangan terdapat rendahnya kemauan alumni dalam mengimplementasikan proyek perubahan jangka menengahnya. Kondisi tersebut diikuti dengan tidak dilaksanakannya tahapan yang telah direncanakan guna mencapai target yang diharapkan. Faktor internal lainnya sebagai penghambat agenda dimaksud adalah tingkat keseriusan dari alumni masih rendah dalam menyiapkan langkah langkah dan tahapan sesuai rancangan yang sudah disiapkan pada saat pelatihan. Selain itu motivasi alumni yang rendah juga salah satu penyebab tidak terlaksananya proyek perubahan jangka menengah tersebut. Dari temuan diatas dijumpai juga adanya keterbatasan komunikasi antar alumni dengan tim kerja baik dengan mentor selaku atasan, tenaga IT dan staf selaku petugas yang membantu alumni maupun *stakeholder* selaku pendukung agenda tersebut.

Secara psikologis, rendahnya kemauan, kurangnya keseriusan dan lemahnya motivasi alumni serta komunikasi dengan tim kerja yang terbatas tersebut disebabkan karena tidak adanya teguran lisan atau tertulis yang diberikan atasan selaku mentor yang berperan sebagai pengawas internal dari alumni. Disamping itu juga sampai saat ini belum pernah ada teguran tertulis dari instansi pembina kepegawaian, instansi pengeirim peserta maupun sanksi tertulis dari penyelenggara Diklat dalam hal ini Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau. Sehingga terbentuklah persepsi alumni Diklat bahwa ketercapaian proyek perubahan jangka menengah tidak

memengaruhi terhadap jenjang karir pada jabatan yang dimilikinya, sehingga alumni merasa tidak perlu adanya keseriusan dalam mengimplementasikan agenda tersebut.

Temuan di lapangan memperlihatkan bahwa tingkat keseriusan dan kemauan alumni menjadi rendah seperti yang disampaikan oleh informan FS "Selesai pelatihan sebenarnya sudah diupayakan untuk menindaklanjuti, tetapi waktu melakukan kontak dengan instansi terkait terdapat kendala, dimana data awal yang berbeda, sehingga kesulitan kami melakukan komunikasi lebih lanjut.

Sejalan dengan itu terjadi ketidakseriusan dari alumni adalah tenaga IT yang awalnya berada bagian tersebut, seperti yang disampaikan oleh JFA:

Proyek perubahan jangka menengah saya belum dapat dilaksanakan dikarenakan tenaga IT yang menjadi tim kerja kami sudah ditarik ke instansi induknya yaitu Dinas Kominfo, jadi saya merasa kekeurangan tenaga untuk menindak lanjutinya. Disamping itu apa yang saya ajukan untuk menjalankan proyek perubahan jangka menengah ini tidak dapat ditampung pada anggaran APBD.

Hal ini sesuai penjelasan dari informan HS "Saya selalu berkoordinasi dengan atasan dan staf dalam penyelesaiannya, akan tetapi tetap saja jalannya buntu karena terkait dengan ketersediaan anggaran". Sama halnya dengan apa yang disampaikan mentor dari FS berinisial AAN:

Progres di jangka menengah agak sulit juga, disebabkan harus melakukan kontak secara rutin agar dapat berkoordinasi dengan teman-teman di Kominfo, karena *server* berada disana. Kemudian dalam hal pemilahan data juga ada kendala, untuk menghindari adanya ketidak samaan data awal dengan Dinas ESDM, sehingga alumni terkesan agak sedikit pasiflah dan tidak serius serta kurang kemauan untuk menindak lanjutinya.

Faktor lainnya dari dalam diri alumni Diklat adalah rendahnya kompetensi manajerial dan kompetensi teknis, dimana kemampuan membina dan menggerakkan staf teknisnya tidak menjadi penting, baik secara lisan maupun tertulis, sehingga menimbulkan kesulitan alumni mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan untuk menunjang proyek perubahan jangka menengah mereka. Ketergantungan alumni kepada tenaga teknis dan penyerahan diri alumni kepada pelaksana di lingkungan kerja merupakan faktor penentu tidak terlaksananya proyek perubahan jangka menengah dimaksud. Ini dapat ditarik makna dari apa yang disampaikan TEZ:

...mengalami kendala yang sangat berarti, karena Tenaga IT yang sudah tidak tersedia lagi, sehingga apa yang menjadi rancangan tidak bisa berjalan dengan baik, walaupun sebenarnya saya optimis untuk melanjutkannya, terbukti dengan saya menyelesaikan jangka pendek dengan menggunakan dana sendiri.

Jadi kendala yang berarti adalah tenaga IT yang tidak tersedia, tidak ada persamaan data dari stakeholder, anggaran yang tidak mendukung. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara peneliti dengan ASH selaku mentor dari TEZ:

...disebabkan adanya ketidaksamaan persepsi terhadap data yang akan digunakan oleh alumni sebagai dasar menindak lanjutinya, disamping itu

tenaga IT sudah tidak tersedia lagi. Kemudian, kesibukan alumni dengan volume pekerjaan rutinnya menyebabkan rendahnya keseriusan alumni dalam menyelesaikan agenda paska Diklatnya dan juga di pengaruhi beberapa faktor lain.

Pernyataan BD sebagai mentor dari JFA “Kendalanya adalah kendala klasik, jadi saya tak bisa menyuruh lebih keras kepada alumni karena memang terkendala hal-hal yang rutin seperti rasionalisasi anggran, sehingga alumni tidak ada motivasi lagi untuk meneruskan agenda tersebut lebih lanjut”. Hal menarik ditemukan dari hasil wawancara dengan TFZ, selaku penyelenggara Diklat:

Pertama memang keseriusan peserta dalam menerima dan memahami materi yang disampaikan oleh Widyaiswara, di hari-hari awal terkesan merasa kebingungan dihadapkan berbagai macam Mata Pelatihan. Tetapi menjelang evaluasi rancangan proyek perubahan peserta baru tahu itu adalah *tools* semua.

Berdasarkan pandangan penyelenggara Diklat, bahwa tidak terlaksananya jangka menengah proyek perubahan alumni Diklatpim IV tahun 2017 Provinsi Riau disebabkan masih rendahnya kemampuan alumni dalam memahami proyek perubahan. Alasannya karena rendahnya keseriusan peserta dalam memahami proses pembelajaran pada waktu Diklat. Berdasarkan pengamatan dari penyelenggara terhadap proses pembelajaran, ditemukan masih banyaknya peserta yang mengikuti pembelajaran dengan kesadaran yang rendah. Kemampuan widyaiswara mengelola pembelajaran dalam kelas agar peserta Diklat memiliki rasa nyaman dan keseriusan mendapatkan materi pembelajaran sangat ditentukan oleh kompetensi widyaiswara itu sendiri.

Kondisi diatas menyebabkan munculnya sifat pesimis dan mengasumsikan bahwa dirinya tidak mampu dalam menyelesaikan proyek perubahan jangka menengah karna tidak didukung anggaran. Sifat pesimis dan anggapan negatif ini menyebabkan alumni Diklat pasif dalam mengatasi berbagai hambatan yang dialami, sehingga memengaruhi rendahnya motivasi alumni Diklatpim. Kondisi inilah sebahagian yang mendasari tidak terlaksananya proyek perubahan jangka menengah oleh alumni.

Hasil temuan sebagaimana telah diuraikan di atas dapat dirangkum beberapa faktor penyebab internal mengapa implementasi proyek perubahan jangka menengah pada alumni sangat rendah, yaitu meliputi: rendahnya kemauan, keseriusan dan motivasi serta komunikasi alumni dengan tim kerja yang terbatas. Faktor-faktor internal tersebut timbul akibat adanya faktor eksternal dilapangan yang secara bersamaan menyebabkan tingkat implementasi proyek perubahan jangka menengah alumni Diklatpim IV 2017 Provinsi Riau jadi terkendala dan belum optimal.

## 2. Faktor Eksternal

Selanjutnya untuk mendapatkan data dan informasi dari faktor eksternal yang memengaruhi tidak terlaksananya proyek perubahan jangka menengah oleh alumni Diklat kepemimpinan Tk. IV tahun 2017 Provinsi Riau dapat diidentifikasi pada

beberapa hal yaitu, tidak tersedianya tenaga IT untuk mendukung kegiatan yang sudah dirancang pada saat mengikuti pelatihan, terbatasnya sarana dan prasarana yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi terutama ketersediaan *server* dan *support* aplikasi yang sangat minim.

Devisitnya APBD Provinsi Riau tahun 2017 juga berpengaruh besar terhadap tidak terlaksananya proyek perubahan jangka menengah. Sebagaimana pernyataan HS alumni Diklatpim IV:

Saya mengakui, berjalannya waktu, ternyata proyek perubahan ini juga tidak bisa saya lanjutkan karena persoalan anggaran yang tidak tertampung serta tenaga IT yang sudah tidak bagian ini lagi. Mereka adalah sumber daya manusia yang sangat diperlukan dalam mendukung proyek perubahan jangka menengah saya.

Faktor sumber daya manusia juga menjadi faktor eksternal yang turut memengaruhi. Menurut FS, pada awal implementasi proyek perubahan jangka pendek mendapat bantuan tenaga teknis dari OPD lainnya yaitu dari Dinas Kominfo, namun pada saat implementasi jangka menengah tenaga teknis tersebut dikembalikan pada OPD asalnya.

Aspek lain dari sumber daya manusia yaitu rendahnya kompetensi staf yang seharusnya menjadi pendukung proyek perubahan. Staf hanya bekerja di saat mendapatkan perintah dari pimpinan atau alumni saja. Rendahnya kemampuan dan keterampilan yang dimiliki para staf menjadi faktor penghambat tidak terlaksananya agenda jangka menengah.

Kurangnya perhatian dan arahan pimpinan dalam hal ini mentor merupakan faktor eksternal yang besar pengaruhnya terhadap tidak terlaksananya proyek perubahan jangka menengah. Akibat kesibukan dan kurangnya perhatian mentor menyebabkan rendahnya kemauan dan keseriusan alumni untuk menyelesaikan proyek perubahan jangka menengah. Seperti yang disampaikan oleh HS “Kondisi ini sudah dilaporkan secara lisan kepada atasan saya, tapi karena kesibukan beliau maka belum ada arahan lebih lanjut.”

Selain itu, kelengkapan bahan, data dan ketersediaan informasi yang tidak valid dan tidak lengkap pada OPD, menjadi faktor penghambat. Singkronisasi data lintas OPD yang didukung oleh rendahnya kemampuan alumni mengomunikasikan dan mengkoordinasikan data menyebabkan tidak samanya persepsi dan mekanisme evaluasi lintas sektor.

Tingkat kebingungan ini membuat motivasi peserta agak sedikit melemah, terlebih lagi bila dikaitkan dengan tujuan yang akan dicapai. Hal ini terkesan ketidak-sungguh-sungguhan itu menjadi beban dalam pembelajaran. Namun menjelang evaluasi berlangsung semua peserta mulai memahami seluruh *tools* yang diberikan oleh pengampu Mata Diklat dalam merancang proyek perubahan baik jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang tersebut menjadi lebih jelas. Apalagi bila dikaitkan dengan kompetensi keberhasilan dalam pembelajaran, terutama bagaimana implementasi proyek perubahan jangka pendek disaat dalam masa pelatihan itu menjadi persyaratan dalam kelulusan Diklatpim. TFZ juga mengatakan bahwa:

Persoalan lain yang sangat besar pengaruhnya adalah adanya rotasi dan mutasi antara staf dan pimpinan di lingkungan OPD. Hal ini telah menghilangkan

motivasi, alur kerja dan komitmen dari seluruh *stakeholder* untuk mengimplementasikan proyek perubahan jangka menengah.

Sejauh ini pihak penyelenggara belum pernah melakukan evaluasi paska Diklatpim di Provinsi Riau. Hal ini sejalan wawancara peneliti dengan TFZ “...sampai hari ini kami selaku penyelenggara belum pernah melakukan evaluasi paska Diklatpim. Ini merupakan PR kami dalam memperkuat Implementasi Proyek Perubahan dari peserta Diklatpim.”

Berdasarkan data sebagaimana telah diuraikan di atas dapat dirangkumkan bahwa faktor penyebab eksternal meliputi tidak tersedianya tenaga IT, terbatasnya anggaran, belum adanya dukungan sarana prasarana, ketidaksamaan persepsi antara peserta dan *stakeholder*, data pendukung yang kurang lengkap, serta kurangnya perhatian atasan langsung selaku mentor serta pengawasan dan evaluasi penyelenggara yang belum ada.

Lebih lanjut dapat diidentifikasi bahwa hambatan implementasi proyek perubahan jangka menengah pada alumni Diklatpim IV tahun 2017 Provinsi Riau dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal diantaranya rendahnya kemauan, keseriusan dan motivasi serta komunikasi alumni dengan tim kerja yang terbatas. Sedangkan faktor eksternal meliputi tidak tersedianya tenaga IT, terbatasnya anggaran, belum adanya dukungan sarana prasarana, ketidaksamaan persepsi antara peserta dan *stakeholder*, data pendukung yang kurang lengkap, kurangnya perhatian atasan langsung selaku mentor serta pengawasan dan evaluasi penyelenggara yang belum ada.

Temuan penelitian ini, khususnya faktor eksternal, memperlihatkan kesamaan dengan hasil penelitian Pastur (2018) yaitu tidak ada jaminan proyek perubahan yang tertuang pada perencanaan jangka menengah dan panjang masuk dalam SKP alumni, belum optimalnya pemantauan keberlanjutan oleh penyelenggara pelatihan, dan terbatasnya keterlibatan mentor dan coach dalam memastikan implementasi proyek perubahan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap paska Diklatpim bagi penyelenggara di lingkungan BPSDM Provinsi Riau. Lebih lanjut, ditemukannya faktor-faktor penyebab internal dan eksternal yang menyebabkan belum optimalnya implementasi proyek perubahan dikalangan alumni Diklatpim IV tahun 2017 Provinsi Riau menunjukkan bahwa dibutuhkan adanya interaksi dari masing-masing komponen faktor. Implementasi proyek perubahan jangka menengah dapat berjalan optimal jika faktor penyebab tersebut dapat diselesaikan secara simultan karena beberapa diantaranya memiliki keterkaitan hubungan sebab akibat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa belum optimalnya tingkat implementasi proyek perubahan jangka menengah alumni Diklatpim IV tahun 2017 Provinsi Riau disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor penyebab internal meliputi rendahnya kemauan, keseriusan dan motivasi serta komunikasi alumni dengan tim kerja yang terbatas. Faktor penyebab eksternal meliputi tidak tersedianya tenaga IT, terbatasnya anggaran, belum adanya dukungan sarana prasarana, ketidaksamaan persepsi antara alumni dan *stakeholder*, data pendukung yang kurang lengkap, kurangnya perhatian atasan langsung selaku mentor serta pengawasan dan evaluasi penyelenggara yang belum ada.

Implementasi proyek perubahan jangka menengah dapat berjalan optimal jika faktor penyebab tersebut dapat diselesaikan karena beberapa diantara faktor itu memiliki keterkaitan hubungan sebab akibat. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan implementasi proyek perubahan jangka menengah melalui pemahaman terhadap faktor-faktor penyebab belum optimalnya tingkat implementasi.

Dari hasil temuan dan pembahasan penelitian diatas, menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap paska pelaksanaan Diklatpim bagi penyelenggara di lingkungan BPSDM Provinsi Riau. Aspek-aspek pada faktor internal dan eksternal dalam temuan penelitian ini bisa menjadi alat ukur untuk menyusun kebijakan baru sebagai instrument evaluasi paska Diklatpim selanjutnya.

Dalam rangka mengoptimalkan tingkat implementasi proyek perubahan paska Diklat kedepannya, disarankan kepada penyelenggara untuk memberikan penegasan kepada calon peserta Diklat itu sendiri agar mentaati ketentuan yang berlaku, sehingga yang paling penting adalah menumbuhkan kemauan, keseriusan dan motivasi serta komunikasi yang intensif peserta dengan tim kerja yang handal dan solid. Disamping itu perlu adanya komunikasi yang intens antara peserta dengan *stakeholder*.

Upaya pendekatan kepada peserta baik dari sisi faktor internal maupun faktor eksternal bertujuan untuk menumbuhkan rasa memiliki tanggung jawab sebagai peserta dan atau alumni Diklat. Bersamaan dengan itu faktor eksternal yang menjadi penting adalah tersedianya tenaga IT, adanya dukungan anggaran, ketersediaan sarana prasarana, kesamaan persepsi antara peserta dan *stakeholder* terhadap data pendukung yang lengkap, serta adanya perhatian atasan langsung selaku mentor.

Lebih lanjut, penyelenggara perlu terus bekerjasama dengan instansi pengirim peserta untuk mematiskan agar mentor melakukan pengawasan internal selama masa agenda berlansung agar menjadi penguatan implementasi proyek perubahan dimaksud. Untuk menerapkan Itu semua, hal-hal yang bersipat administrasi harus disiapkan oleh penyelenggara pelatihan dalam mengkomunikasikan dengan instansi pengirim peserta, instansi pembina kepegawaian dan *stakeholder* terkait.

Aspek-aspek pada faktor internal dan eksternal dalam temuan penelitian ini bisa menjadi pertimbangan untuk menyusun kebijakan baru sebagai instrument evaluasi paska Diklatpim selanjutnya. Ke depan disarankan kepada penyelenggara Diklatpim IV dapat menerapkan Peraturan Kepala LAN No. 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat IV, pada BAB VIII, huruf D, butir 1 sampai 5 terutama pada butir 2 yaitu Evaluasi paska Diklat dilaksanakan oleh Penyelenggara Diklat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Badu, S. Q. (2017). Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick Pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal dan Syarat Batas. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*. Edisi Dies Natalis ke-48 UNY.
- Hartati, R. (2018) *Perilaku Pasca Diklat Karya Tulis Ilmiah Guru Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Semarang* (Makalah Orasi Ilmiah) Balai Diklat Keagamaan Semarang.

- Ibrahim,I.(2018). Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Pola Baru Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8 (2), hal. 165-172.
- Pasteur, D. A. (2018). Efektivitas Implementasi Kurikulum Diklat Kepemimpinan Tingkat Iv Pola Baru Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Inspirasi*, 9 (2), hal. 81-93.
- Suparman, R.(2018). Evaluasi Kinerja Alumni Pelatihan Kepemimpinan Menggunakan Sistem Informasi Dalam Jaringan: Temuan Awal. impinan Menggunakan Sistem Informasi dalam Jaringan: Temuan Awal. *Jurnal Borneo Administrator*, 14 (2) hal. 119-134. DOI : 10.24258/jba.v14i2.348
- Suyatna, R. (2017). Pengaruh Desain Diklat dan Implementasi Diklatpim IV Pola Baru terhadap Peningkatan Kinerja ASN Provinsi Banten. *Jurnal Lingkar Widyaiswara*, 4 (1) hal. 15-28.
- Wardana, R. (2015). Pengaruh Diklatpim III Terhadap Pengambilan Keputusan di Lingkungan Sekretariat Daerah Berau. *eJurnal Administrasi Negara*. 3 (4), hal.1158-1171.