

# **Determinasi Pola kontribusi dengan pola kemitraan pada Penyelenggaraan Pelatihan kepemimpinan di BPSDM Provinsi Bali**

## **(Studi Kasus pada BPSDM Provinsi Bali)**

**Dr. Ida Bagus Sedhawa,SE.,M.Si**

BPSDM Provinsi Bali

sedhawa.ib@yahoo.com

### **Abstract**

*Leadership training is a requirement in the workplace position. In reality, being able to sit first into a new position in the workplace and following the leadership training is indeed inseparable from the limited ability to prepare a training budget. For institutions where the education and training budget is limited, there will be numerous officials who have not yet taken leadership training in their positions. Concerning the efforts to improve the quality and implementation of leadership training, the Bali Provincial Human Resources Development Agency since 2017 has tried to compare the Implementation of Level IV and Level III Leadership Training through the Pattern of Contributions with Partnership Patterns. The results of graduation in the last three years 2016, 2017, and 2019 illustrates that the average value of graduation with significant differences and with descriptive methods supported by theory, analysis, and empirical data can be proven. That pattern of Contribution of graduation ranks that is "very satisfactory" > 41% and the average value grade of graduation is > 87 when compared to the Partnership Pattern of graduation ratings that are "very satisfying" < 21% and the average value of graduation is < 86. Indications or causes that in the Implementation of the Partnership Pattern among participants less significant competition is built up because homogeneity is grouped from one institution the same one. Moving on from the existing hypotheses in order to achieve graduation with an excellent average score; it needs to be determined through the Implementation of Leadership Training in Contribution Patterns. Therefore, the implementation of One Door Human Resource Competency Development needs to be done at the same time in the Provincial Government of Bali.*

**Keywords:** determination, contribution patterns, and one-stop training.

### **Abstrak**

Pelatihan kepemimpinan merupakan persyaratan dalam posisi tempat kerja. Kenyataannya, mampu menduduki posisi pertama di tempat kerja dan mengikuti diklat kepemimpinan memang tidak terlepas dari terbatasnya kemampuan menyusun anggaran pelatihan. Untuk institusi yang anggaran pendidikan dan pelatihannya terbatas, masih banyak pejabat yang belum mengikuti diklat kepemimpinan pada posisinya. Terkait dengan upaya peningkatan kualitas dan pelaksanaan diklat kepemimpinan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali sejak tahun 2017 telah mencoba membandingkan Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III melalui Pola Kontribusi dengan Pola Kemitraan. Hasil kelulusan dalam tiga tahun terakhir 2016, 2017, dan 2019 menggambarkan bahwa nilai rata-rata kelulusan dengan perbedaan yang signifikan dan dengan metode deskriptif yang didukung oleh teori, analisis, dan data empiris dapat dibuktikan. Pola Kontribusi Jenjang Wisuda yaitu "sangat memuaskan" > 41% dan nilai rata-rata nilai kelulusan > 87 jika dibandingkan dengan Pola Kemitraan peringkat kelulusan "sangat memuaskan" < 21% dan nilai rata-rata kelulusan. < 86. Indikasi atau penyebab bahwa dalam Penerapan Pola Kemitraan antar peserta kurang signifikan persaingan terbangun karena homogenitas yang dikelompokkan dari satu lembaga yang sama. Beranjak dari hipotesis yang ada guna mencapai kelulusan dengan nilai rata-rata yang sangat baik; Hal tersebut perlu ditentukan melalui Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Pola Kontribusi. Oleh karena itu, implementasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Satu Pintu perlu dilakukan secara bersamaan di Pemerintah Provinsi Bali.

**Kata Kunci:** tekad, pola kontribusi, dan pelatihan satu atap

## **PENDAHULUAN**

Sejalan dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia sebagai Instansi Pembina Kediklatan di daerah menyiapkan kurikulum pembelajaran untuk Pelatihan Kepemimpinan sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi menuju birokrasi berkelas dunia.

Pelatihan Kepemimpinan merupakan persyaratan dalam jabatan, namun dalam kenyataannya dapat duduk dulu dalam jabatan baru kemudian menyusul mengikuti pelatihan kepemimpinan pada jabatan tersebut, hal ini tentu tidak terlepas dari kemampuan masing-masing daerah menyiapkan anggaran untuk itu. Bagi daerah yang anggaran pendidikan dan pelatihannya terbatas akan terjadi penumpukan para pejabat yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan pada jabatannya.

Kondisi riil dapat dilihat dari data empiris yang ada bahwa kebutuhan pelatihan kepemimpinan bagi Pejabat Eselon IV dan Eselon III di Kota dan Kabupaten di Bali pada rentang waktu tahun 2013 sampai tahun 2016 masih banyak yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tuntutan jabatan dikarenakan pada keterbatasan anggaran yang ada. Dengan anggaran yang terbatas Pemerintah Kabupaten dan Kota harus mampu menyiapkan anggaran untuk satu kelas atau 30 (tiga puluh) peserta yang besarnya sesuai indeks biaya yang ditetapkan Lembaga Administrasi Negara, dan saat itu tidak ada pilihan harus melalui Pola Kemitraan, karena Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsinsi Bali saat itu belum menerapkan Pola Kontribusi.

Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pola Kemitraan, yang pelaksanaannya oleh Kabupaten / Kota seringkali tempat pelaksanaan kurang didukung akomodasi yang memadai hal ini karena dalam indeks biaya tidak ada pos biaya akomodasi, dan akibatnya secara keseluruhan tempat penyelenggaraan yang digunakan kurang representatif, serta ditambah lagi panitia yang belum kompeten dan mereka memang belum pernah mengikuti TOC ataupun MOT sebagai persyaratan, sehingga kondisi ini sangat berpengaruh terhadap proses pembelajaran secara keseluruhan. Demikian juga dalam penyiapan Widya Iswara yang jadwalnya cukup ketat sebagai pengampu materi seringkali waktu yang ada habis terbuang dalam perjalanan menuju lokasi pelatihan.

Dengan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III Pola Kemitraan sudah tentu bahwa pesertanya homogen yaitu dalam satu kelas / kelompok / koloni berasal dari pejabat dilingkungan Kabupaten / Kota penyelenggara, dan ada kondisi logis muncul bahwa kurangnya kompetisi dan rendahnya motivasi peserta dalam proses pembelajaran di kelas, dan kondisi ini dapat berpengaruh pada rendahnya dorongan serta kesiapan peserta untuk berani berubah.

Dalam perjalanan waktu Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Bali yang klomenklaternya tahun 2016 berubah menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, memulai babak baru melakukan terobosan bahwa di tahun 2017

mengembangkan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III dengan pembiayaan peserta Pola Kontribusi, dan pelaksanaannya terpusat di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, serta kepesertaannya dalam satu kelas heterogen yaitu peserta dapat berasal dari provinsi, kabupaten/kota dan instansi vertikal. Dalam pelaksanaannya, bahwa dalam rentang waktu 2017 sampai dengan 2019 dilakukan komparasi atau perbandingan, sebagai dasar untuk melakukan determinasi yaitu melalui penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III secara bersamaan antara Pola Kemitraan dengan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III Pola Kontribusi.

Permasalahan sebelumnya yang ada bahwa dengan penyelenggaraan Pola Kemitraan beberapa Kabupaten di Bali banyak pejabat eselon IV dan eselon III terbatas mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan karena keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan lebih dari satu kelas (minimal 30 orang). Hanya berapa Kabupaten/Kota yang mampu menyiapkan anggarannya dengan pola kemitraan dan itupun hanya mampu satu angkatan, dan dengan dikembangkan penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III Pola Kontribusi ternyata memberikan kesempatan kepada Kabupaten/Kota di Bali dapat mengirimkan pesertanya, dan kesempatan ini juga dimanfaatkan oleh instansi vertikal.

Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III dengan Pola Kontribusi dirancang dalam satu kelas/kelompok belajar pesertanya heterogen atau parsial, sedangkan Pola Kemitraan dalam satu kelas/kelompok belajar pesertanya homogen atau terpusat/koloni dan dengan Pola Kemitraan diduga bahwa tingkat kelulusan nilai rata-ratanya lebih rendah dibandingkan kelas belajar dengan Pola Kontribusi. Dari permasalahan tersebut penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan ini dengan judul: Determinasi Pola Kontribusi Dengan Pola Kemitraan Pada Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Di BPSPDM Provinsi Bali

Bahwasanya kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur untuk pengembangan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural merupakan Human Investmen, sehingga penganggarannya perlu mendapat prioritas, namun di daerah masih diperlukan suatu komitmen yang kuat dalam mendukung penganggarannya. Dalam kaitannya dengan Human Investmen, bahwa keberadaan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali menjadi penting dan strategis dalam pengembangan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural untuk melakukan reformasi birokrasi mewujudkan perubahan. Dalam pengembangan kompetensi manajerial melalui penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan sebagaimana dalam latar belakang tersebut di atas, ada beberapa permasalahan yang dapat dicermati, antara lain yaitu :

1. Terbatasnya anggaran pendidikan dan pelatihan menyebabkan banyak pejabat yang sudah duduk dalam jabatannya belum mengikuti pelatihan kepemimpinan pada jabatannya.
2. Belum representatifnya tempat penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pola Kemitraan di daerah, dan panitia kabupaten/kota belum mengikuti TOC dan MOT sebagai persyaratan penyelenggaraan.
3. Pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dengan Pola Kemitraan nilai rata-rata kelulusan pesertanya lebih rendah dibandingkan dengan Pola Kontribusi.

Ketiga permasalahan tersebut di atas saling terkait, dan memiliki faktor menghambat dalam kesempatan para pejabat eselon IV dan eselon III untuk mengikuti Pelatihan Kepemimpinan yang dipersyaratkan, dan penekanan analisis secara kuantitatif pada permasalahan yang ke-3 (tiga), bahwa: Pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dengan Pola Kontribusi nilai rata-rata kelulusan lebih baik dibandingkan dengan Pola Kemitraan. Suksesnya pelatihan kepemimpinan sangat ditentukan pada kesiapan peserta untuk berubah dan motivasi peserta, karena dua hal tersebut merupakan perujudan sikap dan mental atau perilaku dan dapat menjadi indikator keberhasilan peserta pelatihan kepemimpinan menghasilkan perubahan pada level kepemimpinannya.

## **KAJIAN LITERATUR**

Keberadaan suatu lembaga penyelenggara kegiatan pengembangan kompetensi sumber daya manusia, tidak dapat terlepas dari lingkungan strategis yaitu budaya itu sendiri. Terkait dengan lingkungan strategis tersebut Ida Bagus Mantera dalam bukunya "Landasan Budaya Bali", menyatakan bahwa Budaya Bali tidak menolak modernisasi sepanjang modernisasi memperkuat Budaya itu sendiri. BPSDM Provinsi Bali dalam era modernisasi sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan terakreditasi berada pada lingkungan strategis yang mempunyai tujuan dan arah atau keinginan yang hendak dicapai dengan memanfaatkan modernisasi tersebut. Dalam mencapai tujuan tersebut membutuhkan proses dan komitmen, yaitu "Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi". Dengan komitmen yang kuat dan determinasi pada penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan dengan pola kontribusi akan memberikan kesempatan pada institusi dengan anggaran yang terbatas mengirimkan pesertanya dalam jumlah tertentu secara berkala dan mendorong para pejabatnya melakukan perubahan atau inovasi dengan berorientasi pada kebutuhan organisasi.

Dari penelitian terdulu yang relevan dengan kelompok peserta pelatihan kepemimpinan Pola Kontribusi sebagaimana penelitian pada disertasi penulis tahun 2006 dengan judul: *Sinergi Nilai Tradisional dan Nilai Modern Sebagai Faktor Determinan Keberhasilan Usaha Kelompok Peternak Sapi*. Dalam penelitian ini dapat dipersamakan kelompok *model Koloni* diindikasikan sebagai kelompok/kelas pada Pola Kemitraan, dan kelompok *model parsial* diindikasikan sebagai kelompok/kelas Pola Kontribusi. Hasil dari penelitian penulis, bahwa keberadaan kelompok *model parsial* perkembangannya lebih baik, karena ada kompetisi diantara anggota kelompoknya.

Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III dalam proses pembelajaran di kelas bila dilakukan pencermatan pada Pola Kemitraan yang diidentikkan dengan konsep pragmatis yaitu hanya mementingkan sisi kepraktisan yaitu terjadi homogenitas peserta dari satu kabupaten/kota dalam satu kelas, dan dampaknya terjadi kontra produktif yaitu dugaan lemahnya kompetisi dan motivasi antar peserta pelatihan di kelas. Dalam pada itu, BPSDM Provinsi Bali sebagai lembaga terakreditasi dapat menerapkan kebijakan dengan pendekatan "Produktivitas Kekuasaan", dan bila merujuk pada teori "Produktivitas Kekuasaan" dari Foucault (1980: 136, dalam Baker, 2005:108) mengungkap sebagai berikut ini.

*"Kekuasaan terdistribusi dalam relasi-relasi sosial dan tidak dapat direduksi ke dalam bentuk-bentuk dan penentu-penetu ekonomik yang terpusat atau kepada karakter legalnya. Kekuasaan membentuk sebuah kapiler yang terajut dalam serat-serat tatanan sosial; kekuasaan tidak semata represif, tetapi juga produktif; kekuasaan memunculkan subjek-subjek. Kekuasaan berperan dalam "melahirkan kekuatan (force), membuatnya tumbuh dan memberinya tatanan; kekuasaan bukan sesuatu yang selalu menghambat kekuatan, menundukkannya atau menghancurkannya."*

Dalam kaitannya dengan terbentuknya suatu kelompok yang diidentikkan sebagai terbentuknya kelas, Thomas (2005) ada beberapa teori tentang terbentuknya kelompok atau kelas, yang dapat dirujuk antara lain :

### 1. Teori Interaksi (George Homans)

Teori interaksi berdasarkan pada aktivitas, interaksi dan sentimen (perasaan atau emosi) yang berhubungan secara langsung. Ketiganya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semakin banyak aktivitas seseorang dengan orang lain, semakin beraneka interaksinya dan semakin kuat tumbuhnya sentimen mereka.
- b. Semakin banyak interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain.
- c. Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen orang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

### 2. Teori Tenaga yang Menggabungkan

Pencetus teori ini adalah P.J. Bowman. Ia berteori bahwa kelompok terbentuk karena manusia senantiasa hidup bersama dalam suatu pergaulan yang didorong oleh tenaga-tenaga yang menggabungkan atau mengintegrasikan individu ke dalam suatu pergaulan.

Dalam kaitannya membangun komunikasi yang adaptif dan efektif, dapat dirujuk teori Adaptasi, dari Bennet dan Fischer, yang menawarkan strategi adaptasi yaitu meliputi perilaku adaptasi, strategi adaptif, interaksi personal dalam kelas dan bagaimana strategi tindakannya yang sangat terkait dengan determinasi pada pola kontribusi dengan pola kemitraan.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini pada prinsifnya menggunakan metode deskriktif, dan didukung dengan data empiris selama 3 (tiga) tahun berupa data kuantitatif, dan data kualitatif berupa wawancara dengan pihak pengelola pelatihan serta anggota Komite Penjamin Mutu Diklat yang ada di BPSDM Provinsi Bali.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian, pelatihan Pola Kemitraan, adalah model penyelenggaraan pelatihan yang mana BPSDM Provinsi Bali bekerja sama dengan salah satu Kabupaten/Kota atau instansi vertikal pembiayaan dan peserta semuanya berasal dari institusi yang bermitra, sedangkan

BPSDM Provinsi Bali hanya menyiapkan kurikulum serta tenaga Widyaaiswara dan evaluasi kelulusannya. Demikian juga, bahwasanya beban kerja seperti penyiapan surat keputusan, buku panduan , dan penyiapan sarana/prasarana tidak menjadi kinerja BPSDM atau dengan kata lain adalah sebagai kinerja penyelenggaraan atau pihak institusi yang bermitra.

Pengertian, pelatihan Pola Kontribusi, adalah model penyelenggaraan pelatihan yang mana BPSDM Provinsi Bali menerima peserta dari berbagai institusi atau dengan kata lain pesertanya heterogen, dan menyiapkan dana talangan dalam pembiayaan, penyiapan sara akademis, akomodasi, konsumsi, narasumber, dan melaksanakan evaluasi sepenuhnya oleh BPSDM Provinsi, dan beban kinerja ada pada pengelola dalam hal ini yaitu BPSDM Provinsi Bali.

Lembaga Administrasi Negara secara konsisten melakukan pembentahan kurikulum Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan dimulai dengan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2013, dan diberlakukan mulai Tahun 2014, kurikulum penyelenggaraan mulai menggunakan pola baru. Berlanjut dengan keluar Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 17, 18, 19, dan 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV mengarahkan agar penyelenggaraan diklat lebih berkualitas, efisien, dan efektif serta mampu membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pelatihan Kepemimpinan manajerial itu kemudian lebih dikenal dengan Diklat Kepemimpinan Pola baru, dan diharapkan mampu meluluskan alumni yang kompeten dan menunjukkan kinerja dalam memimpin perubahan atau goalnya “pimpin perubahan”.

Seiring dengan penyempurnaan kurikulum, maka jika sebelumnya output pelatihan kepemimpinan hanya menghasilkan kertas kerja, pada pelatihan kali ini peserta diminta untuk mampu membuat suatu perubahan nyata. Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III yang berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemerintahan di instansinya masing-masing. Kompetensi kepemimpinan taktikal adalah kemampuan dalam memimpin pejabat struktural dan fungsional di bawahnya termasuk pemangku kepentingan lainnya agar dapat lebih termotivasi dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mewujudkan visi sektor atau wilayah yang telah ditetapkannya, termasuk mewujudkan sinergi antar kementerian dan lembaga serta daerah dalam menangani berbagai isu nasional strategis.

Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV sasarnya membentuk kompetensi kepemimpinan operasional pada pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi kepemerintahan di instansinya masing-masing. Kepemimpinan operasional adalah kemampuan dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi dan kemampuan mempengaruhi serta memobilisasi bawahan dan pemangku kepentingan strategisnya dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

Berdasarkan Peraturan LAN RI Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Peraturan LAN RI Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), bahwa kurikulum dan nama Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III sudah berubah menjadi PKA dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berubah menjadi PKP.

Penyesuaian kurikulum pada Penyelenggaraan PKA dan PKP ini tiada lain untuk memenuhi kondisi kekinian, dan termasuk juga waktu penyelenggaraannya. Namun demikian, bahwa sentuhan terhadap model penyelenggaraan dari sudut kepesertaan yaitu kelas/kelompok Pola Kemitraan yang pesesertanya homogen dan atau kelas/kelompok Pola Kontribusi dengan pesertanya yang ekstrogen dari suatu Kabupaten dan Kota, yang mana bahwa hasil dari Studi Komparasi bahwa model penyelenggaraan ternyata berpengaruh terhadap nilai rata-rata kelulusan peserta, dan hal ini belum diatur secara khusus pada Peraturan Kepala LAN tentang Pedoman Kepesertaan Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III.

Lembaga Administrasi Negara telah menggaris bahwah, bahwa hanya lembaga Diklat terakreditasi yang boleh menyelenggarakan Diklat Manajerial dan Prajabatan / Latsar CPNS, dan ini artinya bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten maupun Kota tidak boleh menyelenggarakan Diklat Manajerial dan Prajabatan / Latsar CPNS tanpa bekerja sama dengan BPSDM Provinsi. Kondisi ini telah memberikan peran dan tanggungjawab kepada BPSDM Provinsi untuk melakukan Penjaminan Mutu dan Pengawasan terhadap pengelenggaraan berbagai jenis Diklat di Kabupaten/Kota.

Berangkat dari semua tersebut di atas, maka sejak Tahun 2017 BPSDM Provinsi Bali mengembangkan Diklat Manajerial dan Prajabatan/Latsar CPNS Pola Kontribusi yang arahnya sebagai jembatan pelaksanaan Diklat Satu Pintu, dan pada Tahun 2018 diperkuat lagi adanya komitmen Gubernur Bali ingin membangun Bali dengan pendekatan sistem yaitu: “*One Island One Management*”.

Bila *One Island One Management* adalah suatu sistem, maka sangat sejalan dengan teori David Easton (1984:395) tentang sistem menyatakan: bahwa sistem adalah suatu model yang menjelaskan hubungan tertentu antara sub-sub sistem dengan sistem sebagai suatu unit (yang bisa saja berupa suatu masyarakat, serikat buruh, organisasi pemerintah). Artinya, teori David Easton tentang sistem telah memperkuat upaya penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III melalui Pola Kontribusi sebagai suatu bentuk Diklat Satu Pintu.

Hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Managerial (PKMF) pada BPSDM Provinsi Bali Bapak Drs. Gede Ari Utama.,M.Si yang menangani Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, Tingkat III, PKN Tingkat II, dan Latsar CPNS diperoleh penjelasan tentang Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III dengan Pola Kemitraan dan Pola Kontribusi sebagai berikut:

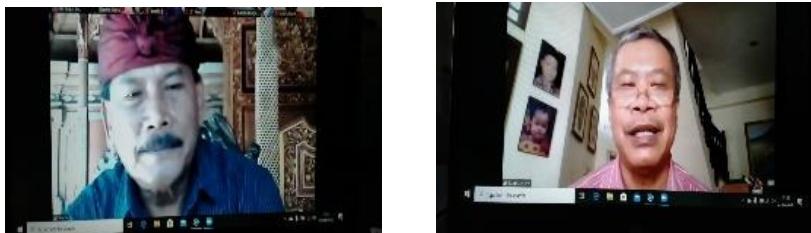
1. Pola Kontribusi sangat membantu institusi pengirim bahwa dengan anggaran terbatas dapat mengirim peserta
2. Pola Kontribusi bahwa hasil dari kegiatan menjadi kinerja BPSDM, sedangkan dengan Pola Kemitraan bahwa Beban kerja kegiatan menjadi kinerja pihak yang bermitra
3. Hasil evaluasi, bahwa ranking kelulusan “sangat memuaskan” pada Pola Kontribusi lebih banyak dibandingkan Pola Kemitraan.



Hal senada juga disampaikan lewat komunikasi *daring* oleh Ketua dan Sekretaris “Komite Penjamin Mutu” Diklat yaitu Bapak Prof. Nyoman

Darma Putra,M.Fil dan Drs. Ida Bagus Anom.,M.Pd, bahwa dengan pelatihan kepemimpinan Pola Kontribusi adalah:

1. Jembatan menuju Pendidikan dan Pelatihan Satu Pintu.
2. Pengawasan mutu mudah dilakukan, dan berkontribusi Signifikan terhadap predikat kelulusan.
3. Dengan Pola Kontribusi ketersediaan Widya Iswara dapat terpenuhi.



Untuk mewujudkan Diklat Satu Pintu BPSDM Provinsi Bali perlu melakukan koordinasi tentang pola pengelolaan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III dilingkungan Pemerintah Kabupaten dan Kota di Bali dari semula melalui pembiayaan Pola Kemitraan menuju Pola Kontribusi dengan hipotesis atau dugaan sementara bahwa tingkat rata-rata nilai kelulusan dan predikat kelulusan dengan Pola Kontribusi dapat lebih baik.

Pengertian Pola Kemitraan dan Pola Kontribusi, bahwa Pola Kemitraan penyelenggaraan kegiatan pelatihan kepemimpinan yang kepesertaannya dalam satu kelompok/kelas homogen berasal dari institusi yang sama yaitu kelompok/kelas atau kelompok *Model Koloni*, sedangkan dengan Pola Kontribusi adalah sebalik yaitu dalam satu kelompok/kelas peserta heterogen berasal dari Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Instansi Vertikal atau kelompok *Model Parsial*.

Untuk membuktikan hipotesis ini, maka dilakukan determinasi penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III melalui komparasi Pola Kontribusi dengan Pola Kemitraan.

Dari diskripsi di atas bahwa data empiris nilai kelulusan peserta dalam satu kelompok/kelas yang telah diolah dapat disuguhkan dari beberapa angkatan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III diambil secara acak selama 3 (tiga) tahun terakhir yaitu: Tahun 2016, Tahun 2017, dan tahun 2019 selanjutnya dapat sajikan seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel I :**  
**Rekap Nilai Rata-Rata Kelulusan Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV  
Di BPSDM Provinsi Bali**

**Tabel. I.1**

TAHUN	POLA KEMITRAAN		POLA KONTRIBUSI		KETERANGAN
	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	
2016	XX	84,82	-	-	SM : 5=16,7% M : 22=73,3% CM : 3= 10%
2017	XXXI	85,3	-	-	SM : 5=16,7% M : 25=83,3% CM : -
2019	-	-	I	<b>89.02</b>	SM : 15=42,9% M : 20=57,1% CM : -

**Tabel. I.2**

TAHUN	POLA KEMITRAAN		POLA KONTRIBUSI		KETERANGAN
	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	
2016	XXII	85,78	-	-	SM : 5=18,5 % M : 21=77,8% CM : 1=3,7 %
2017	XXXII	85,61	-	-	SM : 6=20 % M : 22=73,3% CM : 2=6,7 %
2019	-	-	II	<b>89,01</b>	SM : 16=45,7% M : 19=54,3% CM : -

**Tabel. I.3**

TAHUN	POLA KEMITRAAN		POLA KONTRIBUSI		KETERANGAN
	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	
2016	XXIII	85,45	-	-	SM : 5=16,7% M : 24=80,0% CM : 1=3,3%
2017	XXXIII	85,43	-	-	SM : 7=17,5% M : 29=72,5 % CM : 4=10%
2019	-	-	III	<b>89,26</b>	SM : 16 =47,% M : 18 =53% CM : -

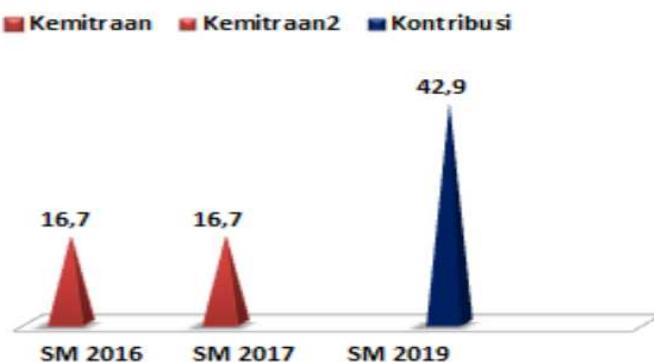
*SM (Sangat Memuaskan)  
M (Memuaskan)  
CM (Cukup Memuaskan)*

**Pola Kemitraan Tingkat Kelulusan : SM < 21%**  
**Pola Kontribusi Tingkat Kelulusan : SM < 41%**

Tabel. I.1 : GRAFIK NILAI RATA-RATA KELULUSAN DIKLATPIM TK.IV  
POLA KEMITRAAN DAN POLA KONTRIBUSI



Tabel. I.1 : GRAFIK PROSENTASE PERINGKAT KELULUSAN DIKLATPIM TK.IV  
POLA KEMITRAAN DAN POLA KONTRIBUSI



Grafik di atas menggambarkan bahwa pada penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV antara Pola Kemitraan dengan Pola Kontribusi bahwa dengan Pola Kontribusi peserta yang memperoleh peringkat Nilai Rata-rata >89 sedangkan Pola Kemitraan Nilai Rata-rata <86, dan Pola Kontribusi kelulusan SM (Sangat Memuaskan) perbedaannya cukup signifikan yaitu sebesar 42,90% sedangkan Pola Kemitraan peringkat kelulusan Sangat Memuaskan sebesar 16,70%.

**Tabel II :**  
**Rekap Nilai Rata-Rata Kelulusan Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III**  
**di BPSDM Provinsi Bali**

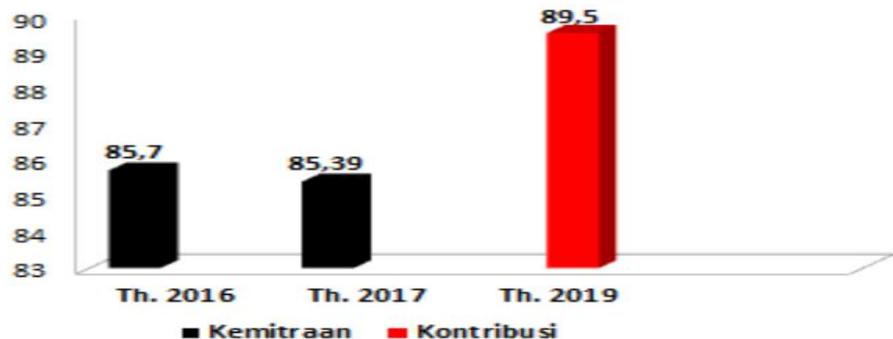
Tabel II.1

TAHUN	POLA KEMITRAAN		POLA KONTRIBUSI		KETERANGAN
	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	
2016	VIII	85,15	-	-	M : 26=85.2% CM: -
2017			XIV	90,1	SM:15= <b>46,9%</b> M : 17=53,1% CM:-
2019	-	-	I	91,68	SM : 17= <b>50%</b> M : 17= 50% CM: -

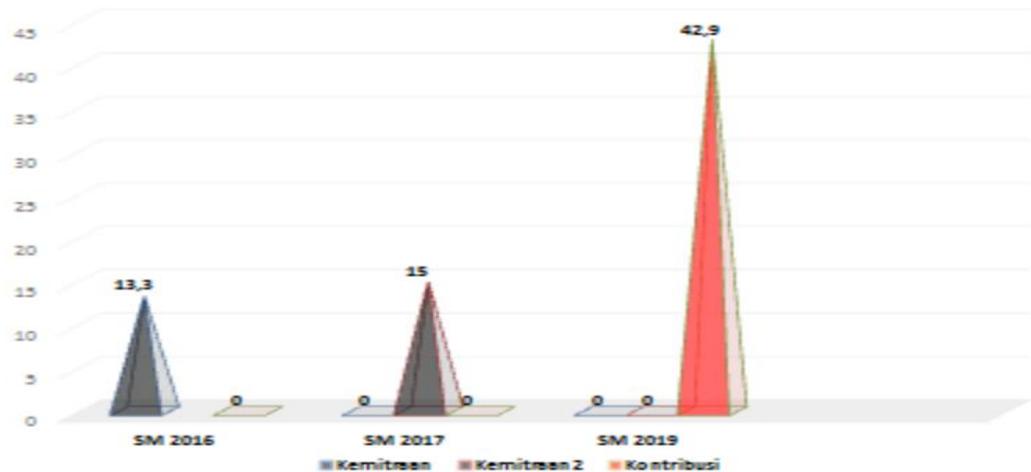
Tabel II.2

TAHUN	POLA KEMITRAAN		POLA KONTRIBUSI		KETERANGAN
	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	ANGKATAN	NILAI RATA-RATA	
2016	X	85,70	-	-	SM : 4=13.3% M : 25=83.4% CM : 1=3,3 %
2017	XV	85,39	-	-	SM : 6=15 % M : 33=82,5% CM : 1=2,5 %
2019	-	-	II	89,50	SM:15= <b>42,9%</b> M :20=57,1% CM: -

**Tabel II.2 GRAFIK NILAI RATA-RATA KELULUSAN DIKLATPIM III  
POLA KEMITRAAN DAN POLA KONTRIBUSI**



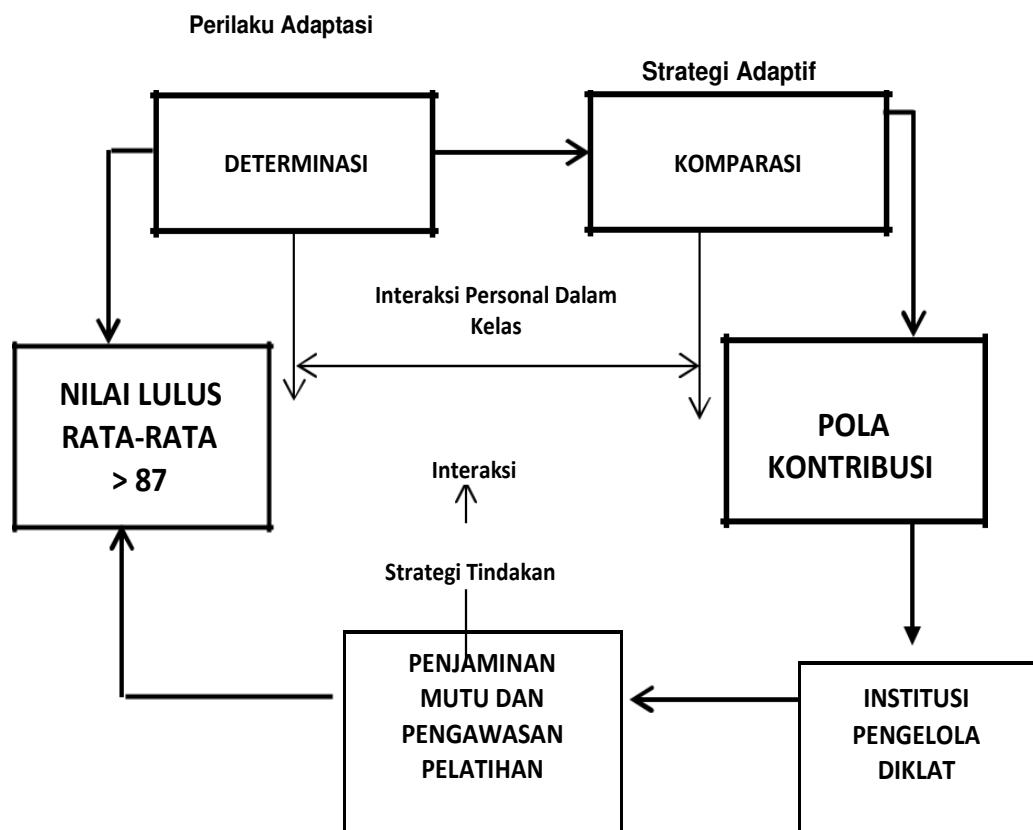
**Tabel II.2 GRAFIK PROSENTASE PERINGKAT KELULUSAN DIKLATPIM TK.III  
POLA KEMITRAAN DAN POLA KONTRIBUSI**



Grafik di atas menggambarkan bahwa pada penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III antara Pola Kemitraan dengan Pola Kontribusi, bahwa Pola Kontribusi Nilai Rata-rata Kelulusan >89 sedangkan Pola Kemitraan yaitu <86, dan peserta yang memperoleh peringkat kelulusan SM (Sangat Memuaskan) perbedaannya cukup tajam Angkatan II Tahun 2019 yaitu: >42% dan bila dibandingkan Pola Kemitraan peringkat kelulusan Sangat Memuaskan Angkatan X Tahun 2016 sebesar 13,30% dan Angkatan XV Tahun 2017 sebesar 15% yaitu <16%.

Determinasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III Pola Kontribusi di BPSDM Provinsi Bali dari grafik di atas tergambar bahwa nilai akhir kelulusan Pola Kontribusi lebih baik dari pada Pola Kemitraan, dan mengapa lebih baik dapat didukung dari beberapa pendekatan teori, antara lain:

1. Teori Tenaga yang Menggabungkan dari P.J. Bowman, menyatakan bahwa kelompok terbentuk karena manusia senantiasa hidup bersama dalam suatu pergaulan yang didorong oleh tenaga-tenaga yang menggabungkan atau mengintegrasikan individu ke dalam suatu pergaulan, dan dalam hal ini bagaimana pengelola diklat berperan dalam menciptakan suatu proses pembelajaran di kelas, maka dibentuk kelas melalui Pola Kontribusi sehingga komunikasi dan pendampingan bisa lebih efektif.
2. Teori Produktivitas Kekuasaan dari Foucault, teori ini menghasilkan suatu kebijakan, bahwa penetapan atau pemberian ruang untuk penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III Pola Kontribusi di BPSDM Provinsi Bali karena ingin menciptakan proses pembelajaran di kelas agar lebih produktif, dan berkembang persaingan antar peserta, sehingga kelas menjadi tumbuh serta terbangun tatanan dalam kelas yang mendorong keberanian peserta untuk berubah.
3. Teori Adaptasi, dari Bennet dan Fischer dapat dijadikan suatu rujukan, dan dapat digambarkan sebagai bagan di bawah ini.



Dari bagan di atas menunjukkan, bahwa perilaku adaptasi dilakukan dengan determinasi pada kelas dengan Pola Kontribusi interaksi personal dalam proses pembelajaran dalam kelas terbangun suatu komunikasi yang intensif dan strategi adaptif dilakukan melalui komparasi dengan kelas dengan Pola Kemitraan, sehingga institusi atau pengelola Diklat dalam hal ini BPSDM Provinsi Bali strategi tindakannya mengoptimalkan peran Komite Penjamin Mutu dan Pengawasan Diklat untuk mengasilkan lulusan dengan nilai rata-rata  $> 87$  (lebih besar dari 87).

4. Teori Interaksi (George Homans), bahwa terbangunya interaksi karena ada aktivitas, interaksi dan sentimen (perasaan atau emosi) yang berhubungan secara langsung. Bahwa manfaat dibentuknya kelas pembelajaran dengan Pola Kontribusi dapat dikaitkan sebagai berikut:
  - a. Kelas yang peserta heterogen atau berasal dari kelompok parsial dari berbagai Provinsi, Kabupaten/Kota, dan instansi vertikal maka akan terbangun dinamika kelas karena semakin beraneka interaksi peserta dan semakin kuat tumbuhnya sentimen antar peserta.
  - b. Semakin banyak interaksi diantara peserta diklat, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas dan sentimen yang ditularkan antar peserta.
  - c. Kelas dengan Pola Kontribusi mendorong semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan antar peserta, dan semakin banyak sentimen peserta dipahami oleh peserta pelatihan yang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi personal.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Merujuk pada latar belakang dan hasil pembahasan permasalahan melalui deskripsi dan kajian teoritis, bahwa penetapan Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dan Tingkat III dengan Pola Kontribusi didukung dengan beberapa analisa, sebagai berikut ini.

1. Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pola Kontribusi sangat membantu Kabupaten/Kota dan instansi Vertikal yang memiliki anggaran terbatas bisa mengikuti atau mengirimkan peserta dalam jumlah tertentu.
2. Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan di BPSDM Provinsi telah memenuhi standar dari sarana dan prasarana, dan pengelola yang memiliki sertifikat TOC dan MOT.
3. Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pola Kontribusi Peringkat kelulusan “sangat memuaskan” > 41% dan nilai rata-rata kelulusan lebih baik yaitu > 87 (lihat table dan grafik), dan sedangkan dengan Pola Kemitraan peringkat kelulusan “sangat memuaskan” < 21% dan nilai rata-rata kelulusan lebih kecil yaitu < 86 (lihat table dan grafik).

Ketiga simpulan di atas sebagai dasar determinasi atau penetapan Pelatihan Kepemimpinan Pola Kontribusi, dan sekaligus sebagai terobosan menuju Pelatihan Satu Pintu di BPSDM Provinsi Bali.

### **Rekomendasi**

1. Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan dengan Pola Kontribusi secara signifikan menghasilkan nilai rata-rata kelulusan lebih baik, untuk itu agar pengelola melanjutkan pada pelaksanaan PKP dan PKA.
2. Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pola Kontribusi sangat membantu Pemerintah Kabupaten/Kota yang anggaran pelatihannya terbatas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Barker, Chris, 2005. *Cultural Studies (teori dan praktik)*. Yogyakarta: Bentang.
- Giddens.A.2003. *Masyarakat Post-Tradisional*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Mantra, Ida Bagus. 1996. *Landasan Kebudayaan Bali*. Denpasar: Yayasan Dharma Sastra.
- Nugroho, Heru. 2003. *Menumbuhkan Ide-ide Kritis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Ogburn, W.F. 1986. *Ketertinggalan Kebudayaan*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Peraturan Pemerintah RI No.101 Tahun 2000 *tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah RI No.11 Tahun 2017 *tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*
- Peraturan Kepala LAN, No.9 Tahun 2008 tentang *Pedoman Penyusunan Karya Tulis Ilmiah bagi Widya Iswara*.
- Peraturan Kepala LAN, No. 19 LAN. 2015. *Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*.
- Peraturan Kepala LAN, No. 20 LAN. 2015. *Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*.
- Peraturan Kepala LAN, No. 16 LAN. 2019. *Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas*.
- Peraturan Kepala LAN, No. 17 LAN. 2019. *Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator*.
- Peraturan Gubernur Bali, Nomor 7 Tahun 2020 tentang *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Satu Pintu Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali* .
- Peraturan Gubernur Bali, Nomor 10 Tahun 2020 tentang *Komite Penjamin Mutu Diklat dan Pengawas Penyelenggaraan Perngembangan Sumber Daya Manusia*.
- Sedhawa, Ida Bagus, 2006. *Sinergi Nilai Tradisional dan Nilai Modern Sebagai Faktor Determinan Keberhasilan Usaha Kelompok Peternak Sapi di Desa Tulikup, Kabupaten Gianyar*. Disertasi: Universitas Udayana Denpasar.
- Triguna, Ida Bagus Gde Yudha, 1997. *Mobilitas Kelas, Konflik, dan Penafsiran Kembali Simbolisme Masyarakat Hindu di Bali*. Disertasi: Universitas Padjadjaran Bandung.

