

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL (*FUNCIONÁRIO PÚBLICO*)
DI INAP TIMOR LESTE**

Disusun Oleh:

NAMA : CELESTA FERNANDES PINTO
NPM : 2444021077
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Publik (M. Tr. A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARATA

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Celesta Fernandes Pinto
NPM : 2444021077
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi
Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil
(*Funcionario Público*) di INAP Timor Leste
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Strategies for Ledearship Competency
Devopment of the Civil Servants
(*Funcionario Público*) at the INAP of Timor Leste

Dirterima dan Disetujui untuk Dipertahankan

Pembimbing Tesis



Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARATA

LEMBAR PENGESAHAN

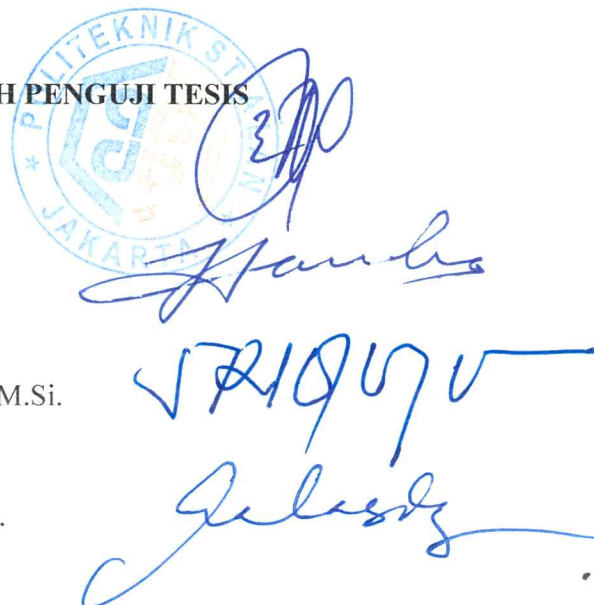
Nama : Celesta Fernandes Pinto
NPM : 2444021077
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi
Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil
(*Funcionario Público*) di INAP Timor Leste

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada

Hari : Senin
Tanggal : 25 Mei 2026
Pukul : 09.00 WIB

TELAH DINNYATAKAN LULUS OLEH PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Edy Sutrisno, SE., M.Si.
Sekretaris : Dr. Hamka, MA.
Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.
Pembimbing : Mala Sondang Silitonga, M.A.



PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN ORGANISASI AKHIR

Nama : Celesta Fernandes Pinto
NPM : 2444021077
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil (*Funcionario Público*) di INAP Timor Leste” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini terbukti merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta 25 Mei 2026



Celesta Fernandes Pinto

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada ke hadirat Tuhan yang Maha Esa, karena atas berkat dan Rahmat-Nya sehingga memudahkan saya dalam setiap langkah dalam penulisan karya ilmiah ini.

Atas segala bimbingan dan kasihnya yang tak terhingga sejak perjalanan peneliti mulai dari langkah awal dalam mengikuti tes beasiswa S2 dari Pemerintah Timor Leste melalui Instituto Nasional da Administração Timor Leste bekerja sama dengan Politeknik STIA LAN Jakarta hingga mendapatkan beasiswa tersebut. Dengan perjalanan yang panjang kini sudah menghasilkan sebuah karya ilmiah berupa tesis dengan judul *“Strategi Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Funcionario Público di INAP Timor Leste”*, itu merupakan hasil dari doa-doa yang disampaikan tidak pernah sia-sia. Tesis ini merupakan tugas akhir yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik (STIA LAN) Jakarta.

Peneliti menyadari dengan sepenuhnya bahwa keberhasilan dalam penulisan tesis ini tanpa doa, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Sehingga dengan tulus dan penuh rendah hati peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus kepada Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., pembimbing yang senang tiasa memberikan kesempatan, bimbingan dengan kesabaran membuka ruang dengan iklas, serta memberikan waktu berharganya demi penyempurnaan tesis ini.

Maka secara khusus, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah hadir untuk memberikan arti baik melalui bimbingan langsung maupun dukungan secara tidak langsung. Hingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A, Direktur Politeknik STIA LAN beserta jajarannya dan para dosen di lingkungan Politeknik STIA LAN Jakarta yang

telah menerima saya sebagai mahasiswa luar di Universitas Politeknik STIA LAN dan selalu memberikan arahan dan bimbingan selama masa jabatan sampai saat ini.

2. Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A, Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta beserta jajarannya dan para dosen di lingkungan Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Terima kasih atas Pemerintah Timor Leste Melalui melalui INAP, FDCH dan Komisi Kepagawaian yang telah memberikan beasiswa Magister ini.
4. Bapak Policarpo Amilcar Boavida, S.Pd selaku sebagai Direktur Jenderal INAP beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada saya untuk melanjutkan studi saya ke jenjang Magister.
5. Seluruh dewan Penguji: Dr. Edy Sutrisno, SE., M.Si. Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si. Dr. Hamka, MA. atas masukan yang berharga demi penyempurnaan tesis ini.
6. Bapak Presiden Komisi Kepegawaian Agostinho Letêncio de Deus, yang telah memberikan kesempatan pada saya untuk melakukan penelitian di Badan Komisi Kepegawaian untuk penyempurnaan.
7. Suami saya tercinta Apolinario da Costa beserta ketiga anakku Gadniela Salvador Fernandes da Costa, Elvano Salvador Fernander da Costa dan Marcia Salvador da Costa (Almarhuma) yang selalu memberikan doa dan semangat selama perjalanan untuk meraih gelar Magister ini.
8. Para semua key informan dari INAP maupun dari berbagai Kementrian maupun Lembaga Pemerintah terutama dari Kementrian MJEDAC, MTCL, UNTL dan CFP yang telah memberikan waktu dan kesempatan pada saya untuk melakukan wawancara demi penyempurnaan tesis ini.
9. Keluarga besar dari Timor Leste Ibuku Tercinta Juliana Fernandes (Almarhuma), Ayahku tercinta Faustino Pinto, Kakak dan Adik saya tercinta Crizanto (Almarhum), Lorenzo (Almarhum) Nokay, Orlando, Inaway, Joao (Almarhum) Julião (Alrmarhum) Isaway dan Carlos (Almarhum) serta keluarga besar dari Gosodomi, Laku'u, Loyluar Com dan Lavera yang telah memberikan doa dan dukungan selama perjalanan studi ini.

10. Teman-teman seperjuangan MSDA-B yang telah sama-sama berjuang dari awal sampai pada titik ini.

Dengan segala kerendahan hati, peneliti senantiasa terbuka terhadap saran dan kritik yang demi penyempurnaan tesis ini. harapanya, karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu serta memberi kontribusi nyata bagi pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 25 Mei 2026

Peneliti

Celesta Fernandes Pinto

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR BAGAN	xiv
DAFTAR SKEMA	xv
ABSTRAK	xvi
DAFTAR ISTILAH	xvii
BAB I PEMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Rumusan Masalah	14
D. Tujuan Penelitian	14
E. Manfaat	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	23
1. Tinjauan Kebijakan	23
a. Constituição Republica Democratica de Timor Leste	23
b. <i>Lei Nº 5/2009 primeira alteração Dan Lei 8/2004</i>	24
c. <i>Decreto Lei 7/2024 primeira alteração Decreto Lei 25/2012</i>	24
d. <i>Decreto Lei 72/2022 primeira alteração</i>	25
e. <i>Decreto Lei do Governo Nº 38/2012</i>	25
f. <i>Decreto Lei 73/2022</i>	26
g. <i>Plano Estrategico de Desenvolvimento Nacional 2011-2030</i>	26

h. <i>Plano Estrategico</i> INAP	26
i. <i>Plano Programa Annual</i> INAP	27
2. Tinjauan Teori	27
a. Teori Administrasi Publik	27
b. Teori Manajemen Strategi	29
c. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	31
d. Teori Pengembangan Kompetensi	36
C. Kerangka Berpikir	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	44
A. Metode Penelitian	44
B. Teknik Pengumpulan Data	45
1. Sumber Data	45
2. Teknik Pengumpulan Data	45
1. Observasi	46
2. Wawancara	46
3. Dokumentasi	48
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	49
1. Editing	49
2. Klasifikasi	49
3. Verifikasi	50
4. Analisis	50
5. Kesimpulan	51
BAB HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
A. Gambaran Umum INAP	52
B. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan di INAP Timor Leste	58
Faktor Internal	58
Faktor Internal Berdasarkan Perspektif Spencer & Spencer	58
1. Analisis Jabatan	58
2. Mengidentifikasi Kebutuhan	60
3. Pemetaan Profil Kompetensi	63

4. Perancangan Pengembangan	66
5. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi	72
6. Evaluasi Pasca Pengembangan Kompetensi	75
Faktor Internal Berdasarkan Prespektif Dessler	80
1. Stratragi dan Tujuan Organisasi	80
2. Sistem Manajemen Pimpinan	83
3. Sistem manajemen SDM	85
4. Budaya Organisasi	89
5. Sumber Daya organisasi	91
Faktor Eksternal	93
1. Kebijakan Pemerintah	93
2. Perubahan demografi tenaga kerja	98
3. Perkembangan teknologi	101
4. Globalisasi	104
C. Strategi Yang Perlu Dikembangkan	103
1. Perumusan Strategi	106
2. Implementasi Strategi	109
3. Evaluasi Strategi	111
BAB V PENUTUP	113
A. Kesimpulan	113
B. Saran	115
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	123

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 2 Data Funcionario Público yang Mengikuti Pelatihan Kepemimpinan ...	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Informan Penelitian	47
Tabel 4. 2 Pembagian SDM INAP	57
Tabel 4. 3 Data Penunjukan Jabatan Kepemimpinan	96
Tabel 4. 4 Demografi FP yang Menduduki Jabatan di Timor Leste	98
Tabel 4. 5 Demografi Peserta Pelatihan Kepemimpinan 2023/2025	100

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tuntutan Masyarakat	12
---------------------------------------	----



DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Jenjang Pendidikan Funcionario Público Timor Leste	3
--	---



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Struktur INAP	55
-------------------------------	----



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SKEMA

Skema 2.2 Kerangka Berpikir	43
Skema 4.2 Skema Stategi Pengembangan yang Optimal	112



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil (*Funcionario Público*) di INAP Timor Leste

Celesta Fernandes Pinto ¹ Mala Sondang Selitonga ²

celestafernandespinto@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil (*Funcionario Público*) di INAP Timor Leste. dengan pendekatan teori pengembangan kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia. Metode yang digunakan dengan pendekatan kualitatif deskriptif informan yang dilibatkan dalam penelitian pihak-pihak yang merumuskan kebijakan, melaksanakan dan mengevaluasi pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* di INAP Timor Leste. Hasil penelitian menunjukan pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* di Timor Leste belum berjalan optimal karena belum sepenuhnya berdasarkan analisis kebutuhan, rancangan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berdasarkan gap kompetensi yang dibutuhkan, belum sepenuhnya memiliki kurikulum pengembangan, metode pembelajaran yang masih terpaku pada pendekatan klasik, evaluasi pasca pelatihan belum beorientasi pada hasil, masihnya adanya kesenjangan terkait kebijakan yang mengatur pengembangan kompetensi kepemimpinan Decreto Lei do Governo N° 7/2024 amandamen pertama Decreto Lei do Governo N° 7/2024 terutama pasal 5 dan pasal 19, Lemahnya komitmen pimpinan dalam pengambilan keputusan untuk mendukung pengembangan dan lemahnya sumber daya INAP secara kualitas dan kuantitas (Sumber daya manusia terutama trainer, sarana dan prasarana serta Infrastruktur teknologi dan digital). Maka strategi yang dapat dibangun untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Publico* di INAP Timor Leste rancangan pengembangan berbasis kebutuhan memalalui analisis kebutuhan, penyusunan kurikulum untuk semua kategori jabatan, penguatan komitmen pimpinan, penguatan sumber daya (Trainer, Sarana Prasaran serta Infrastruktur Teknologi dan Digital), Penguatan kebijakan yang mengatur pengembangan kompetensi kepemimpinan terutama pasal 5 dan pasal 19 dan INAP mengambil LAN sebagai referensi dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan di Timor Leste.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Kompetensi, Kepemimpinan *Funcionario Público*, INAP Timor Leseta

ABSTRACT

Strategies for Leadership Competency Development of the Civil Servants (Funcionario Público) at the INAP of Timor Leste

Celesta Fernandes Pinto², Mala Sondang Selitonga²

celestafernandespinto@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to describe the leadership competency development strategy for Civil Servants (Funcionario Público) at INAP Timor Leste, using competency development and human resource development theories. The method used is a descriptive qualitative approach, involving informants involved in the research, including those who formulate policies, implement, and evaluate the leadership competency development of Public Servants at INAP Timor Leste. The results of the study show that the development of leadership competencies of the Funcionario Público in Timor Leste has not been running optimally because it is not fully based on needs analysis, the competency development design is not fully based on the required competency gap, does not yet have a development curriculum, learning methods are still fixated on the classical approach, post-training evaluation is not yet oriented towards results, there are still gaps related to policies that regulate the development of leadership competencies Decreto Lei do Governo No. 7/2024 the first amendment to Decreto Lei do Governo No. 7/2024 especially articles 5 and 19, Weak commitment of leaders in decision making to support development and weak INAP resources in terms of quality and quantity (Human resources especially trainers, facilities and infrastructure as well as technology and digital infrastructure). Therefore, the strategy that can be developed for the development of Public Functional Leadership Competencies in INAP Timor Leste is a needs-based development plan through needs analysis, curriculum development for all job categories, strengthening leadership commitment, strengthening resources (trainers, infrastructure, and technology and digital infrastructure), strengthening policies governing leadership competency development, especially Articles 5 and 19. INAP uses LAN as a reference in developing leadership competencies in Timor Leste.

Keywords: *Strategy Competency Development, Leadership, Civil Servants (Funcionario Público), INAP Timor Leste*

DAFTAR ISTILAH

Funcionario Público	: Pegawai Negeri Sipil
Decreto Lei	: Undang-Undang
Regime	: Rezim
Chefe Departamento	: Kepala Departamento/Bidang
Chefe Secção	: Kepala Seksi
Cargo Equivalente	: Jabatan Setara
Dretor Executivo	: Direktor Exekutif
Diretor Geral	: Direktor Jenderal
Formação Obrigatorio	: Pelatihan Wajib
Formação Indução	: Pelatihan Pra Jabatan para CPNS
Formação Liderança	: Pelatihan Kepemimpinan
Formação Técnica	: Pelatihan Teknik
Formação Técnico Geral	: Pelatihan Teknik Umum
Formação Técnico Especializada	: Pelatihan Teknik Khusus
Cargo	: Jabatan
Segundo Ano	: Jenjang pendidikan dari zaman Portugis setara dengan SD kelas 2 tetapi dilihat dari pengetahuan dibanding dengan tamatan SMP.
Quatro Ano	: sebutan jenjang pendidikan dari zaman Portugis setara dengan SD kelas 4 tetapi dilihat dari pengetahuannya dibanding dengan jenjang SMA Kelas 2
Quinto Ano	: Sebutan jenjang pendidikan dari zaman Portugis setara dengan kelas 5 SD tetapi dilihat dari segi pengetahuan dibanding tamatan SMA

Seis Ano de Escolaridade	: Tamatan SD
Nove Ano de Escolaridade	: Tamatan SMP
Doze Ano de Escolaridade	: Tamatan SMA
Dilopma 1	: Diploma 1
Dilopma 2	: Diploma 2
Diploma 3	: Diploma 3
Diploma 4	: Diploma 4
Licenciatura	: Setara dengan S1
Pos Graduação	: Setara dengan S2
Mestrado	: Setara dengan S2
Doutoramento	: Setara dengan S3
Em Confirmação	: Tidak memiliki jenjang pendidikan dalam tahap komfirmasi
Sem Diploma	: Tidak memiliki Diploma sama sekali
Fundo Denzenvolvimento	: Dana Pengembangan Sumber Daya Manusia Capital Humano
Legislação Função Pública	: Peraturan Perundangan-Undangan Administrasi Publik
Comissão da Função Pública	: Komisi Kepegawaian
Nomeação em Substituição	: Penempatan Sementara
Nomeação por Mérito	: Penempatan berdasarkan Merit
Artigo	: Pasal

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

República Democrática de Timor Leste merupakan negara baru yang memperoleh kemerdekaan secara penuh pada 20 Mei 2002. Sebagai negara baru dan sedang dalam proses pembangunan nasional, tentunya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci utama untuk mendukung pembangunan nasional Timor-Leste, karena sumber daya manusia (SDM) sektor publik memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional. Dalam konteks negara berkembang seperti Timor-Leste kualitas *Funcionario Público* (Pegawai Negeri Sipil) menjadi penentu utama dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel. Perusahaan atau organisasi memerlukan pegawai yang kompeten dan profesional, karena sumber daya manusia (SDM) memegang peran esensial dalam mewujudkan keunggulan serta keberhasilan organisasi (Kuruppu et al. 2021). Menurut Sihombing & Verawati (2020) keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada standar SDM-nya. Kualitas organisasi sangat tergantung pada mutu SDM yang dimiliki (Gustiana, 2022).

Tentunya sebagai negara independen dan sedang berkembang tidak menutup kemungkinan untuk mengambil bagian dari berbagai forum internasional untuk mendiskusikan dan membela kepentingan negara, sehingga sangat menuntut kapasitas bangsa melalui kualitas sumber daya manusia (SDM) sektor publik yang dimiliki khususnya kualitas pemimpin yang memegang peran penting dalam keberhasilan pembangunan berkelanjutan negara Timor-Leste.

Dari segi lain untuk mengakselerasi tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals-SDGs*) oleh PBB 2015-2030 yang merupakan agenda global untuk pembangunan berkelanjutan yang diadopsi oleh semua negara termasuk Timor-Leste yang sedang berkembang agar mencapai masa depan yang adil, sejahtera dan lestari maka sangat memerlukan sumber daya

manusia sektor publik yang kompeten, terutama memiliki pemimpin yang barometer agar mampu melakukan manajemen yang baik dalam mengarah dan mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan SDGs yang sudah ditetapkan.

Secara regional negara Timor Leste terletak di Asia Tenggara dan saat ini sudah menjadi anggota ASEAN yang ke 11 pada tanggal 26 Oktober 2025 sangat menuntut kapasitas sumber daya manusia yang kompeten dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi saat ini, termasuk kepemimpinan Birokrasi yang kompeten, adaptif dan mampu bersaing ditingkat regional. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kepemimpinan pegawai negeri sipil di Timor Leste sangat penting agar mampu memenuhi standar tata kelola pemerintahan yang baik dan efektif sebagaimana diterapkan di negara-negara anggota ASEAN lainnya.

Dari segi lain berdasarkan hasil evaluasi Blavatnik Index of Public Administration 2024 yang dikeluarkan oleh Blavatnik School of Government Universitas Oxford, yang dilihat dari empat domain yang mewakili area yang luas dalam kegiatan administrasi publik meliputi: *strategi dan kepemimpinan, penyelenggaraan nasional serta manajemen orang dan proses*. Dalam hasil menunjukkan bahwa kualitas administrasi publik di kawasan Asia Tenggara memiliki variasi yang signifikan. Di mana Singapura menempati peringkat pertama secara global maupun regional sebagai negara dengan kinerja ASN terbaik dengan nilai Index 0,85 dari 120 negara dengan berkat keunggulan dalam domain *strategi dan kepemimpinan, kebijakan publik, serta penyelenggaraan nasional*. Sedangkan Indonesia menduduki peringkat kedua di Asia Tenggara dengan nilai Index 0,61 dengan pencapaian relatif baik pada domain *strategi dan kepemimpinan serta kebijakan publik*. (<https://www.kompas.com/tren/read/2024/12/09/120000065/daftar-negara-dengan-kinerja-asn-terbaik-di-dunia-2024-indonesia-peringkat>).

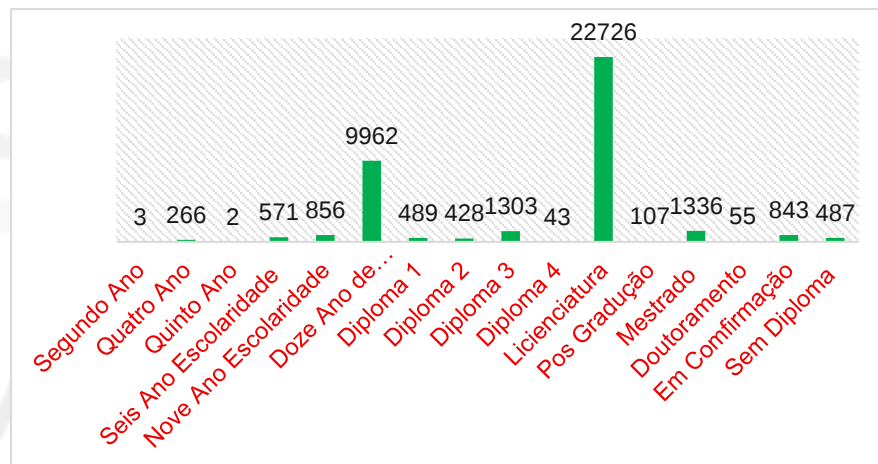
Dalam konteks tersebut, penguatan kompetensi kepemimpinan di Timor Leste perlu mempertimbangkan hasil evaluasi internasional seperti Blavatnik Index untuk menjadikan praktik terbaik (*best practices*) sebagai tolak ukur, tanpa mengabaikan kondisi lokal. strategi pengembangan yang dirancang hendaknya

mencakup peningkatan kapasitas perumusan visi dan kebijakan, penguatan integritas dan etika kepemimpinan, manajemen kinerja aparatur, serta inovasi pelayanan publik. Upaya ini diharapkan mampu mendorong aparatur negara Timor Leste agar lebih adaptif terhadap dinamika global dan memiliki daya saing yang setara dengan negara-negara di kawasan Asia Tenggara.

Dari segi lain berdasarkan data *Funcionario Público* dari Komisi Kepegawaian Timor Leste total *Funcionario Público* saat ini sebanyak 39.477 orang meliputi perempuan sebanyak 14.485 orang dan laki-laki sebanyak 24.992 orang. Di mana dari total *Funcionario Público* berdasarkan jenjang pendidikan adalah sebagai berikut:

Grafik 1. 1

Jenjang Pendidikan Funcionario Público di Timor Leste



Sumber: Komisi Kepegawaian Timor-Leste (2024)

Dilihat dari grafik 1.1 menunjukkan bahwa jenjang pendidikan pegawai negeri sipil Timor Leste saat ini yang dominan adalah jenjang pendidikan S1, SMA, dibanding dengan jenjang pendidikan tinggi, bahkan masih ada pegawai yang tidak memiliki jenjang pendidikan sama sekali, sehingga berkontribusi pada pelayanan publik yang belum optimal, karena minimnya kompetensi yang dimilikinya untuk melakukan pelayanan yang lebih optimal baik dari segi pengetahuan, ketrampilan maupun perilaku.

Secara historis setelah kemerdekaan pembentukan administrasi publik Timor-Leste sejak tahun 2000 di mana pada saat itu Timor-Leste masih dalam pemerintahan masa transisi yang disebut *United Nation Transitional Administration for East Timor-UNTAET* sehingga Penunjukkan pegawai kontrak pada saat itu tidak dilihat dari ketrampilan, pengetahuan teknis maupun kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan. Dari segi lain *Funcionario Publico* yang ada saat meliputi dari berbagai dekade yang berbeda yaitu: dekade zaman Portugues, dekade zaman Indonesia, Transisi dan dekade zaman Kemerdekaan, di mana dengan pengalaman dan pengetahuan sistem administrasi publik yang berbeda sehingga menyebabkan pelayan publik yang tidak optimal karena ego dalam berbagai keragaman pengetahuan serta pengalaman yang dimilikinya, sehingga untuk menyelaraskannya pengembangan kompetensi sangat penting.

Reforma Admnistração Pública (Reformasi Administrasi Publik) di Timor Leste merupakan program prioritas pemerintahan ke IX sehingga untuk mewujudkan proses *Reforma Admnistração Pública* yang lebih efektif di Timor Leste, maka peran dan pengaruh pimpinan dalam Birokrasi pemerintahan sangat strategi, karena pimpinan merupakan aktor kunci yang menentukan strategi, arah, kecepatan, dan keberhasilan pelaksanaan reformasi di suatu Lembaga pemerintah, namun pimpinan Lembaga yang tidak memiliki kompetensi yang memadai akan berdampak pada reformasi yang terkait, karena reformasi administrasi bukan hanya berfokus pada perubahan sistem dan prosedur, namun perubahan juga pada perilaku pimpinan, pola pikir dan budaya kerja aparatur pemerintah.

Maka untuk meningkatkan pengetahuan *Funcionario Publico*, menyelaraskan kualitas pelayanan publik yang layak dan efektif, mewujudkan *Reforma Admnistração Pública* di Timor Leste untuk menjawab pada tuntutan secara Institusional, Nasional, Regional maupun secara Global tentunya dalam konteks sebagai negara berkembang seperti Timor Leste, peningkatan kapasitas *Funcionario Publico* menjadi salah satu prioritas utama dalam upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel dan berorientasi

pada pelayanan publik. Sehingga salah aspek esensial dalam pengembangan sumber daya manusia sektor publik di Timor Leste adalah pengembangan kompetensi kepemimpinan, karena pemimpin sektor publik memiliki pengaruh besar dalam mengarahkan, menginspirasi serta mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi pemerintahan.

Peningkatan kualitas kompetensi kepemimpinan dalam administrasi publik merupakan salah satu faktor kunci utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Karena Pemimpin sektor publik tidak hanya dituntut untuk mampu merumuskan visi dan misi serta strategi, tetapi juga memiliki kompetensi dalam mengelola sumber daya, memotivasi pegawai, adaptif serta memastikan implementasi kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dari segi lain negara berkembang seperti Timor Leste, penguatan kapasitas kompetensi kepemimpinan aparatur negara menjadi prioritas strategis guna mendukung agenda reformasi Birokrasi dan peningkatan pelayanan publik yang lebih optimal.

Menurut Spencer & Spencer kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang secara langsung memengaruhi kinerja seseorang dalam pekerjaannya. Oleh karena itu ketika aspek pengetahuan tidak memadai, serta tidak mendukung dengan ketrampilan dan perilaku yang memadai, maka efektivitas kerja dan kualitas pelayanan publik juga akan menurun.

Program pengembangan dan kapasitas sumber daya manusia sektor publik dan manajemen kepemimpinan telah diatur dalam *Plano Estrategico Dezenvolvimento Nasional – PEDN 2011-2030* (Rencana Strategi Pembangunan Nasional 2011-2030). Di mana program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia sektor publik sangatlah penting, yang terkait dengan tujuan strategis pengembangan tenaga kerja. Program tersebut akan mencakup penyediaan pelatihan yang sistematis dan berorientasi pada layanan serta pendekatan pengembangan profesional. Program mencakup pelatihan melalui Lembaga *Instituto Nacional Administração Pública* (INAP).

Untuk menindaklanjuti pengembangan sumber daya manusia sektor publik yang dituangkan dalam PEDN 2012-2030 melalui Rencana Strategi INAP 2016-2030 ada empat program prioritas meliputi: Pelatihan dan Kualifikasi Profesional, Penelitian dan Pengembangan Administrasi Publik, tunjangan Belajar dan Beasiswa serta Administrasi dan Pembangunan Infrastruktur Pelatihan untuk mendukung meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia sektor publik di Timor Leste.

INAP mengambil peran penting dalam pengembangan *Funcionario Público* di Timor Leste atas mandat yang diberikan oleh pemerintah melalui *Decreto Lei do Governo Nº 38/2012* tentang Rezim Pelatihan dan Pengembangan *Funcionario Público* di mana dalam UU tersebut pasal 13 menyatakan PNS memiliki kewajiban atan pelatihan kompetensi 40 JP per tahun. untuk menindak lanjuti rezim tersebut INAP melakukan pengembangan kompetensi bagi *Funcionario Público* melalui dua jalur yaitu jalur pendidikan formal dan pelatihan.

Pendidikan formal setiap tahun INAP mendapatkan alokasi anggaran khusus untuk pengembangan *Funcionario Público* oleh Pemerintah melalui *Secretariado Fundo de Fundo Desenvolvimento Capital Humano* (Sekretariat Eksekutif Dana Pengembangan Sumber Daya Manusia) dan dikelola oleh INAP untuk pengembangan sumber daya manusia sektor publik pada jenjang pendidikan tinggi melalui pemberian beasiswa serta tunjangan belajar bagi *Funcionario Público* yang memiliki ijin belajar.

Sedangkan pelatihan INAP melakukann pelatihan bagi *Funcionario Público* dengan dua jenis kategori pelatihan yaitu: 1) Pelatihan wajib (*Formação Obrigatorio*) meliputi pelatihan pra-jabatan (*Formação Indução*) dan pelatihan kepemimpinan (*Formação Liderança*). 2) Pelatihan Teknis (*Formação Técnica*) meliputi pelatihan teknis umum (*Formação Técnico Geral*) dan pelatihan teknis khusus (*Formação Técnico Especializada*). Namun terkhususnya dalam penelitian ini peneliti hanya membahas terkait pelatihan wajib pada jabatan kepemimpinan.

Pelatihan kepemimpinan merupakan pelatihan wajib yang ditetapkan atas Dasar hukum *Decreto Lei do Governo Nº 7/2024* amandemen pertama dari *Decreto Lei No 25/2016* tentang *Rezime dos Cargos de Direção e Chefia na*

Administração Pública (Rezim Jabatan Direktorat dan Kepala di Administrasi Publik) yang menyatakan pegawai yang menduduki jabatan kepemimpinan administrasi publik wajib mengikuti pelatihan kepemimpinan.

Berdasarkan standar kompetensi jabatan kepemimpinan kategori pelatihan untuk jabatan kepemimpinan yang dilakukan oleh INAP meliputi empat jenjang pelatihan jabatan kepemimpinan yaitu 1) jenjang pelatihan Kepemimpinan Dasar pelatihan ini diberikan kepada jabatan Kepala Seksi dan jabatan setara, (*Chefe Secção e cargos equivalente*), 2) jenjang pelatihan Kepemimpinan Menengah pelatihan ini diberikan kepada jabatan Kepala Departemen dan jabatan setara (*Chefe Departamento e cargos equivalente*), 3) jenjang pelatihan Kepemimpinan Senior pelatihan ini diberikan kepada jabatan Direktur Nasional serta jabatan setara (*Director Nasional e cargos equivalente*), 4) jenjang pelatihan Kepemimpinan Eksekutif pelatihan ini diberikan kepada Direktur General, Inspektur General serta jabatan setara (*Diretor Jeral, Inspetor Jeral e cargo equivalente*).

INAP mengambil peran penting dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan melalui pelatihan kepemimpinan, namun pelatihan yang dilakukan belum sepenuhnya mengakomodasikan semua kategori jabatan kepemimpinan. meninjau kembali bahwa penelitian ini khususnya untuk pelatihan jabatan kepemimpinan yang diimplementasikan INAP pada tahun 2023/2025. Berikut data pelatihan jabatan kepemimpinan pada tahun 2023/2025:

Tabel 1.2
Data Funcionario Público yang Mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Tahun 2023-2025

Kategori Jabatan Kepemimpinan	Jumlah Total	Peserta Pelatihan 2023	Peserta Pelatihan 2024	Peserta Pelatihan 2025
Jabatan Kepemimpinan Senior (Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, Direktur Eksekutif serta jabatan setara)	153	25	-	-

Jabatan Kepemimpinan Senior (Direktur Nasional, dan jabatan setara)	977	-	25	50
Jabatan Kepemimpinan Menengah (Kepala Departemen serta jabatan setara)	1755	-	-	-
Jabatan Kepemimpinan Dasar (Kepala Departemen, Kepala Seksi dan Jabatan Setara)	676	-	-	-
Total Funcionario Público yang Menduduki Jabatan				3.561

Sumber: Comissão da Função Publica (2025)

Berdasarkan data yang tertera dalam tabel 1.2 masih adanya kesenjangan dalam pelatihan kepemimpinan yang dilakukan INAP karena berdasarkan data dari Komisi Kepegawaian Timor Leste, keseluruhan *Funcionario Público* yang menduduki jabatan kepemimpinan administrasi publik saat dengan total 3.561 orang, namun dalam implementasinya setiap tahun INAP hanya bisa memberikan pelatihan maksimal pada 50 orang dan minimal pada 25 orang, itu pun belum mengakomodasikan semua kategori kepemimpinan, kategori pelatihan kepemimpinan yang telah dilakukan INAP hanya pada kategori jabatan jenjang Eksekutif dan kategori jabatan jenjang Senior.

Di mana untuk kategori pelatihan kepemimpinan jabatan Eksekutif pada tahun 2023 dari total pegawai yang menduduki jabatan sebanyak 153 orang tetapi INAP melakukan untuk 25 orang pada tahun 2023 sedangkan pada tahun 2024 dan 2025 tidak mengimplementasikan lagi, untuk pelatihan kategori kepemimpinan Senior dari total pegawai yang menduduki jabatan Senior sebanyak 977 orang namun yang mendapatkan pelatihan kepemimpinan oleh INAP hanya 25 orang pada tahun 2024 dan 50 orang pada tahun 2025 sedang tahun 2023 INAP tidak memberikan pelatihan pada jabatan Senior, untuk kategori jabatan Menengah dengan total pegawai yang menduduki jabatan saat ini sebanyak 1755 orang namun INAP tidak melakukan pelatihan kepemimpinan sama sekali untuk meningkatkan kompetensinya sedangkan untuk jabatan

kepemimpinan Dasar dengan total pegawai yang menduduki sebanyak 676 orang itu pun belum mendapatkan pelatihan sama sekali oleh INAP.

Dari segi kebijakan berdasarkan *Decreto Lei do Governo Nº 7/2024* amandemen pertama dari *Decreto Lei do Governo No 25/2026* tentang Rezim Jabatan Direktorat dan Kepala Administrasi Publik, modalitas untuk menduduki jabatan Direktorat dan Kepala di administrasi publik di Timor Leste dengan dua modalitas yaitu: 1) *Nomeação por merito* (Penunjukan Dasar Merit) dengan persyaratan yang ditetapkan pada pasal 5 pegawai harus memiliki Kemampuan Teknis, Kualifikasi Akademi yang relevan, Ketrampilan serta telah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan dan 2) *Nomeação em substituição* (Penunjukan Pengantian) rekomendasi ini terjadi untuk menjawab pada Penunjukan jabatan yang ada secara urgensi atau mendadak jika pegawai yang menduduki jabatan sedang sakit, meninggal dunia dan melanggar proses disiplin, tugas belajar, serta keadaan lain dan tidak bisa menjalankan tugasnya sebagai pimpinan dengan waktu melebihi enam bulan maka perlu melakukan Penunjukan Pengantian periode pertama dengan durasi jabatan enam bulan apabila diperpanjang pada periode kedua dengan durasi satu tahun, pegawai yang akan menduduki hanya direkomendasikan oleh pimpinan Kementerian dan Lembaga tanpa mempertimbangkan lagi syarat yang ditetapkan pada pasal 5, tetapi syarat yang dibutuhkan sesuai pasal 19 hanya berdasarkan pada kategori derajat (categoria grau) A, B, C, dan D. Sehingga peneliti melihat bahwa syarat yang telah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan itu hanya berlaku pada Penunjukan Dasar Merit tetapi Penunjukan Pengantian syarat tersebut tidak diperlukan.

Dari segi lain dalam UU yang sama tetap pada pasal 5 menyatakan bahwa syarat pelatihan kepemimpinan hanya merupakan salah satu kriteria dari syarat penting lain bukan wajib, maka peneliti melihat bahwa tidak diperlukan sebagai syarat penting untuk menduduki suatu jabatan dalam administrasi publik, dari sisi lain dalam UU yang sama tetap pada pasal 19 yang menyatakan bahwa *Nomeação em Substituição* hanya bisa diperbolehkan dalam dua periode dengan durasi pertama enam bulan apabila diperpanjang pada periode kedua dengan durasi jabatan satu tahun, namun dalam kenyataan pegawai yang menduduki jabatan

dengan modalitas *Nomeação em Substituição* menduduki sampai periode yang lama, karena pada UU yang sama pasal 19 juga memberi kelonggaran pada pimpinan Lembaga atau Kementerian bisa merekomendasikan kembali jika masih diperlukan.

Sehingga untuk memastikan jabatan pegawai yang menduduki jabatan struktural di Administrasi Publik menjalankan tugas sesuai dengan kompetensi perlu peningkatan kompetensinya melalui pelatihan pengembangan kompetensi kepemimpinan agar bisa menjalankan tugasnya dengan efektif, namun dengan adanya kesenjangan pada UU yang mengatur pelatihan kepemimpinan yang dirumuskan di atas berkontribusi pada pengembangan kompetensi kepemimpinan yang dilakukan INAP tidak berjalan dengan optimal karena pegawai yang menduduki jabatan menganggap bahwa pelatihan kepemimpinan tidak penting walaupun pelatihan kepemimpinan itu berdasarkan kebijakan adalah pelatihan wajib, selain itu tiada sanksi hukum yang bisa diberikan jika pegawai yang menduduki jabatan tidak mengikuti pelatihan kepemimpinan walaupun sudah direkomendasi untuk mengikuti pengembangan kompetensi kepemimpinan.

Dari segi lain peneliti juga melihat bahwa INAP memiliki wewenang dalam pengembangan sumber daya manusia sektor publik di Timor Leste, namun masih adanya kesenjangan manajemen pimpinan secara internal karena belum sepenuhnya konsisten dalam kebijakan untuk implementasi kegiatan pelatihan pengembangan SDM sektor publik yang menjadi tanggung jawab INAP sesuai dengan perencanaan program tahunan sehingga berdampak pada pelatihan kepemimpinan belum berjalan dengan optimal.

Dari segi lain peneliti juga mengetahui bahwa walaupun INAP memiliki wewenang dalam melakukan pengembangan kompetensi kepemimpinan pada *Funcionario Público* yang menduduki jabatan kepemimpinan administrasi publik di Timor Leste, namun pelatihan kepemimpinan yang dilakukan INAP masih bersifat umum atau administratif karena belum sepenuhnya berdasarkan pada kebutuhan kompetensi setiap jabatan. Dari segi lain pula peneliti melihat bahwa belum sepenuhnya memiliki sumber daya institusional untuk mendukung kegiatan pelatihan kepemimpinan, misalnya kebijakan terkait pengembangan

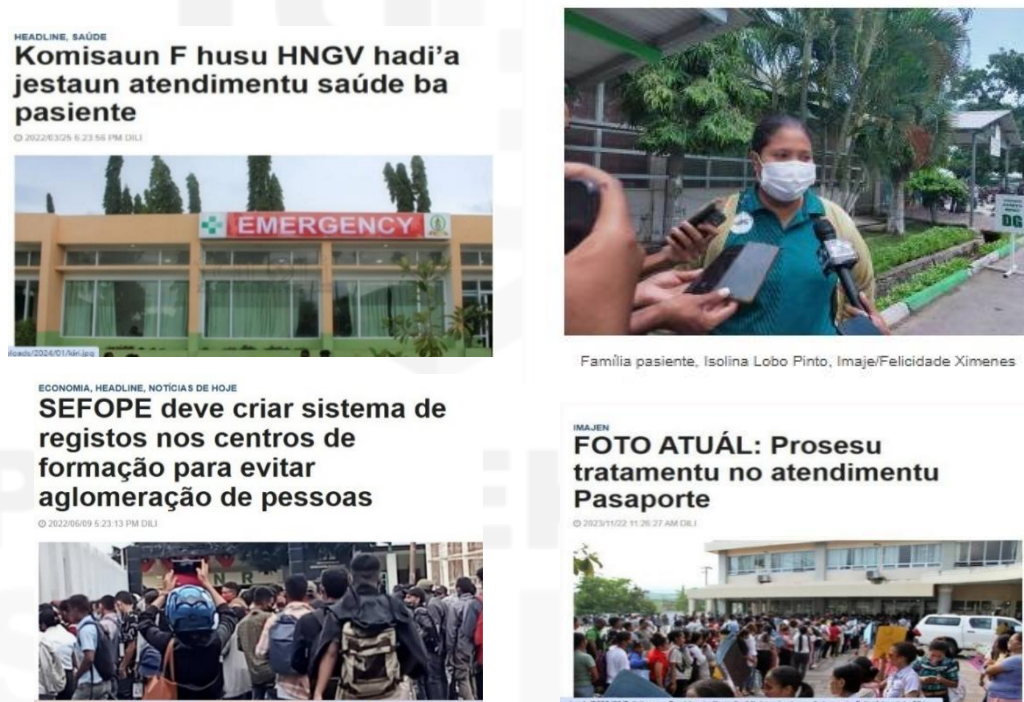
kompetensi kepemimpinan, sumber daya manusia, anggaran dan fasilitas lain yang mendukung.

Dari segi lain peneliti melihat bahwa atas wewenang yang diberikan kepada INAP hanya sebagai instansi pembina pelatihan namun tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan bagi jabatan pegawai yang tidak mengikuti pelatihan kepemimpinan walaupun sudah ada rekomendasi sebagai peserta dalam pelatihan kepemimpinan di INAP, yang memiliki wewenang itu adalah Komisi Kepegawaian yang bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia sektor publik, namun Komisi Kepegawaian juga belum memiliki kompetensi seutuhnya dalam pengambilan keputusan karena Komisi sendiri secara hukum bukan Komisi yang independen sehingga masih adanya intervensi politik dalam pengambilan keputusan Komisi jika pegawai yang tidak mengikuti pelatihan, sehingga berdampak pada pelatihan di INAP belum berjalan optimal.

Program *Reforma Administração Pública* (Reformasi Administrasi publik) menjadi program prioritas pemerintah ke IX sekarang yang dipimpin oleh Bapak Perdana Menteri Kay Rala Xanana Gusmao sehingga memberikan mandat kepada Komisi Kepegawaian yang bertanggung jawab atas Pegawai Negeri Sipil di Timor Leste untuk melakukan *Reforma Administração Pública* di Timor Leste berdasarkan atas mandat yang diberikan pada Komisi Kepegawaian pada tahun 2024 melakukan assesment pada manajemen sumber daya manusia sektor publik di Timor-Leste. sehingga dalam laporan asseement Komisi Kepegawaian merumuskan bahwa ada 12 poin penting perlu melakukan dalam *Reforma Administração Pública* di Timor Leste salah satunya adalah pengembangan kompetensi pegawai, karena berdasarkan laporan menyatakan bahwa investasi dalam bidang pelatihan dan pengembang sumber daya manusia sektor publik di Timor Leste sejak pemerintahan awal namun dari hasil pelatihan dan pengembangannya belum berdampak pada kinerja pegawai maupun organisasi, karena setelah pegawai mengikuti pelatihan hanya mendapat sertifikat pelatihan namun belum sepenuhnya mampu membawa perubahan pada kompleksitas kerja yang diembannya setelah periode pelatihan kinerjanya tetap sama seperti periode yang belum mengikuti pelatihan (Ietêncio ddk, 2024).

Dari segi lain masih adanya tuntutan-tuntutan publik terkait dengan kualitas pelayanan publik yang belum layak pada masyarakat. Tuntutan masyarakat akan layanan lebih baik dapat dilihat di media Tatoli EP sebagai salah satu media terakreditasi Pemerintah Timor Leste berikut ini.

Gambar 1.3
Tuntutan Masyarakat



Sumber: Media Tatoli EP (2025)

Dari sumber berita terkait menunjukkan bahwa tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang belum layak di Rumah Sakit Nasional, proses pelayanan pembuatan paspor di Kementerian Kehakiman, serta sistem pendaftaran pelatihan profesional dan ketenagakerjaan di Sekretaris Negara untuk Pelatihan Profesional dan Ketenagakerjaan, sehingga Komisi F Parlemen Nasional yang menangani tentang Kesehatan, Jaminan Sosial dan Kesetaraan Gender meminta rumah sakit Nasional agar memperbaiki manajemen pelayanan kesehatan pada masyarakat.

Sehingga salah satu faktor penyebab dari pelayanan publik di Timor-Leste belum optimal karena kurangnya manajemen kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mengoptimalkan pelayanan publik yang layak kepada masyarakat.

Berdasarkan semua uraian di atas maka peneliti merumuskan bahwa walaupun upaya INAP melakukan pengembangan kompetensi bagi *Funcionario Público* khususnya jabatan kepemimpinan berjalan namun masih adanya berbagai kesenjangan sehingga menimbulkan pelatihan belum sepenuhnya berjalan dengan optimal, karena belum mengakomodasi semua pegawai yang menduduki jabatan dari empat kategori kepemimpinan yang ada, pelatihan belum menjawab pada kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan karena setelah pegawai mengikuti pelatihan belum menjawab pada kompleksitas kerja yang diembannya, minimnya kemauan pegawai yang menduduki jabatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi kepemimpinan yang dilakukan INAP walaupun pelatihan jabatan kepemimpinan merupakan pelatihan wajib karena masih adanya kesenjangan terkait UU Pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan, masih adanya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang belum layak dan berkualitas pada masyarakat. Dari semua uraian tersebut maka penulis mengangkat judul Strategi Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan di INAP Timor Leste.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang ada maka penulis mengetahui bahwa INAP masih menghadapi tantangan dalam pengembangan *Funcionario público* berbasis kompetensi di Timor-Leste. Dari argumen-argumen yang telah diuraikan di latar belakang maka dapat mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Belum semua pegawai yang menjabat struktural mendapatkan hak pengembangan kompetensi kepemimpinan.
2. Pengembangan kompetensi kepemimpinan yang dilakukan INAP masih bersifat administratif belum sesuai dengan kebutuhan jabatan.

3. Lemahnya tata kelola Internal INAP terkait pengembangan kepemimpinan *Funcionario Público* baik aspek Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi.
4. Sumber Daya (sumber daya manusia, anggaran, sarana prasarana, kurikulum, materi pembelajaran, metode pembelajaran dan Regulasi) yang belum memadai untuk mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* di Timor Leste.
5. Lemahnya manajemen SDM INAP untuk mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengapa pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* yang dilaksanakan INAP di Timor Leste belum optimal?
2. Strategi apa yang dapat dibangun oleh INAP untuk peningkatan kualitas pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público*?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada maka diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* di INAP belum optimal.
2. Membangun strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* yang optimal.

E. Manfaat

Manfaat dalam penelitian ini dibagi dalam dua manfaat penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan dalam ilmu pengelolaan sumber daya manusia, kemudian menjadi referensi bagi penelitian serumpun terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia secara umum maupun pengelolaan sumber daya manusia di Timor-Leste khususnya.

2. Manfaat Praktis

a. Instituto Nacional da Administração Pública (INAP)

1. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman dan rekomendasi strategis serta bahan pertimbangan bagi INAP untuk merancang dan mengimplementasikan pelatihan dan pengembangan kompetensi *Funcionario Público* secara efektif di Timor Leste.
2. Menjadi bahan masukan, sumbangan gagasan ide serta bahan pertimbangan bagi INAP untuk meningkatkan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan dan pengembangan bagi *Funcionario Público* di Timor Leste.

b. Comissão Função Pública Timor-Leste (Komisi Kepegawaian Timor Leste)

1. Memperkuat kebijakan terkait dengan pengembangan kompetensi kepemimpinan pegawai negeri sipil di Timor Leste terutama *Decreto Lei do Governo* N° 7/2024 amandemen pertama dari *Decreto Lei* N°25/2016 tentang *Regime Cargo Diretor e Chefia Administração Pública* (Rezim Jabatan Direktorat dan Kepala di Administrasi Publik) agar mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan di INAP Timor Leste berjalan dengan baik.
2. Perlu melakukan reformasi pada kebijakan *Lei* N° 5/2009 amandemen pertama dari *Lei* N° 8/2004 tentang *Statuto Comissão da Função Pública* (Status hukum Komisi Kepegawaian) agar Komisi menjadi badan independen dan memiliki wewenang penuh dalam pengambilan kebijakan tanpa intervensi dari pihak lain untuk memastikan Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik di Timor Leste berjalan dengan baik dan efektif.

c. Instansi lainnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi kebijakan bagi instansi pengguna sumber daya manusia sektor publik dalam proses pengelolaan sumber daya manusia terutama terkait kebijakan penentuan pegawai dalam pengembangan kompetensinya.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang ada maka peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan di INAP Timor Leste belum dilaksanakan dengan optimal disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

Faktor Internal

Faktor internal yang menyebabkan pengembangan kompetensi kepemimpinan belum berjalan dengan optimal antara lain sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi kepemimpinan belum sepenuhnya berdasarkan analisis kebutuhan, pengembangan kompetensi kepemimpinan yang menggunakan analisis kebutuhan hanya jabatan level Senior tetapi analisis kebutuhan itu pun tidak sepenuhnya menjawab lagi pada kebutuhan jabatan Senior karena dilakukan sejak tahun 2016. Apabila dibandingkan dengan LAN pengembangan kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan
2. Rancangan pengembangan kompetensi kepemimpinan belum sepenuhnya berdasarkan analisis kebutuhan namun hanya berdasarkan data administratif yang disampaikan oleh Komisi Kepegawaian. Apabila dibandingkan dengan LAN rancangan pengembangan berdasarkan tujuan atau kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan.
3. Belum memiliki kurikulum pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk kategori jabatan level Eksekutif, Menengah dan Dasar sedangkan untuk kategori level Senior masih mengacu pada kurikulum lama yang disusun sejak 2016 sehingga tidak menjawab lagi pada kebutuhan dalam organisasi modern saat ini. Apabila dibandingkan dengan LAN memiliki kurikulum yang berbeda untuk PKN Tingkat I, PKN Tingkat II, serta PKP dan PKA.

4. Metode pembelajaran yang masih terpaku pada pendekatan klasik sehingga tidak berdampak pada demografi tenaga kerja yang sudah memasuki generasi digital yang telah diikutsertakan dalam pelatihan kepemimpinan yang dilakukan INAP. Apabila dibandingkan LAN metode sudah bervariasi. Evaluasi belum sepenuhnya berorientasi pada hasil. Apabila dibandingkan dengan LAN sistem evaluasi berorientasi pada hasil.
5. Lemahnya komitmen pimpinan dalam pengambilan kebijakan untuk mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan terutama dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan tidak berdasarkan perencanaan program yang ditetapkan serta sistem MSDM sehingga berdampak pada aspek lain. Apabila dibandingkan dengan LAN komitmen pimpinan secara nyata dalam merumuskan kebijakan yang strategi dan terarah untuk mendukung penyelenggaraan kegiatan pengembangan.
6. Lemahnya sumber daya INAP baik secara kuantitas maupun kualitas untuk mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan (Sumber Daya Manusia terutama Trainer, Sarana dan Prasarana, Infrastruktur Teknologi dan Digitalisasi) untuk menjawab pada tuntutan perkembangan teknologi dan global saat ini. Apabila dibandingkan dengan LAN memiliki sumber daya lebih strategis untuk mendukung pengembangan.
7. Lemahnya Sistem Manajemen SDM INAP dalam penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan yang kompeten untuk melengkapi struktur INAP yang masih kosong terutama Departemen Kurikulum yang memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan.

Faktor Eksternal

Selain faktor internal ada juga faktor eksternal yang menyebabkan pengembangan kompetensi kepemimpinan belum berjalan dengan optimal adalah masih adanya kesenjangan pada kebijakan yang mengatur pengembangan kompetensi kepemimpinan terutan *Decreto Lei Nº 7/2024* amandemen pertama dari *Decreto Lei Nº 25/2019* tentang Regime Cargo Diretor e Chefia Administração Pública (Rezim Jabatan Direktur dan Kepala Administrasi

Publik) yang menyatakan pelatihan kepemimpinan merupakan pelatihan wajib bagi pegawai yang menduduki jabatan tetapi pada pasal 5 dan pasal 19 masih adanya kesenjangan sehingga peserta tidak merasa pelatihan kepemimpinan wajib. Apabila dibandingkan dengan LAN terkait kebijakan sudah sangat strategi dan terarah.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan secara internal dan eksternal maka peneliti menyarankan kepada INAP sebagai Lembaga yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* dan *Comissão Função Pública* sebagai Lembaga yang mengatur manajemen sumber daya manusia sektor publik di Timor Leste perlu penguatan beberapa faktor berikut untuk meningkatkan kualitas pengembangan kompetensi kepemimpinan di INAP Timor Leste berjalan dengan optimal:

Faktor Internal

1. NAP perlu menginstitutionalkan analisis kebutuhan kompetensi kepemimpinan melalui tahap Analisis Jabatan, Identifikasi Kebutuhan, Pemetaan Profil Kompetensi, sebagai dasar dalam perancangan program pengembangan kompetensi kepemimpinan yang berbasis pada kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh individu dan organisasi.
2. INAP perlu melakukan penyusunan kurikulum untuk jabatan pimpinan Eksekutif, Menengah dan Dasar serta penguatan kurikulum pada jabatan pimpinan Senior berdasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi kepemimpinan serta tuntutan jabatan, agar materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan setiap jabatan dan organisasi serta perkembangan administrasi publik. Kurikulum juga perlu mencantumkan aspek kepemimpinan yang adaptif, tata kelola pemerintahan yang baik, pelayanan publik, transformasi digital, dan penguatan etika dan profesionalisme.
3. INAP perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang terstruktur dan berbasis pada kinerja guna menilai efektivitas program pengembangan kompetensi kepemimpinan melalui kolaborasi antara

Direktorat DNFQP dengan DPEDAP untuk melakukan evaluasi secara berkelanjutan serta membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan, mengukur pencapaian program dan menjadi dasar penyempurnaan strategi pengembangan kompetensi kepemimpinan di masa mendatang.

4. INAP perlu melakukan transformasi sistem pengembangan yang klasikal dengan pengembangan kompetensi yang lebih inovatif, adaptif, partisipatif, dan berbasis pada teknologi agar pengembangan mampu menjawab pada tuntutan global dan perubahan lingkungan yang lebih strategi. Karena transformasi penting agar proses pengembangan kompetensi kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pendekatan teoritis dan administratif tapi mampu meningkatkan kapasitas *Funcionario Público* dalam dinamika pemerintahan modern pendekatan metode blended learning, e-learning, studi kasus, coacing dan mentoring serta pembelajaran berbasis pada pengalaman melalui pembuatan proyek inovasi terhadap permasalahan yang nyata dilingkungan kerjanya.
5. INAP perlu memperkuat dalam aspek kelembagaan terutama penguatan sistem manajemen organisasi, peningkatan sumber daya manusia secara kualitas maupun kuantitas, penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, pengisian struktur jabatan yang masih kosong, penguatan sarana dan prasarana dan infrastruktur teknologi serta peningkatan koordinasi dan komunikasi menjadi langkah penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan program pengembangan kompetensi kepemimpinan secara berkelanjutan.
6. INAP perlu peningkatan kapasitas kelembagaan dan memperluas akses terhadap inovasi dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan melalui memperluas kolaborasi dengan institusi dalam negeri maupun luar negeri untuk memperkuat transfer pengetahuan, pengembangan kapasitas kelembagaan, pertukaran pengalaman, pengembangan kurikulum serta penerapan praktik-praktik terbaik dalam pengembangan kompetensi

kepemimpinan *Funcionario Público* yang lebih optimal, adaptif dan inovatif.

7. INAP perlu memperkuat perangnya sebagai lembaga pembina, penjamin mutu dan pemberi akreditasi dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* di Timor Leste. Agar pelaksanaan pelatihan tidak seharusnya diselenggarakan oleh INAP akan tetapi dapat dilaksanakan oleh Kementerian atau Lembaga pemerintah maupun institusi pelatihan lain sudah memenuhi standar dan memperoleh akreditasi dari INAP. Namun INAP tetap menjalankan pengawasan, fungsi pengaturan, standarisasi serta evaluasi mutu sehingga memastikan kualitas pengembangan kompetensi kepemimpinan dapat terjaga secara konsisten di seluruh sektor publik Timor Leste.

Faktor Eksternal

1. *Comissão Função Pública* sebagai Lembaga pembina dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik di Timor Leste perlu melakukan penguatan pada kebijakan pemerintahan *Decreto Lei Nº 7/2024* amandemen pertama *Decreto Lei Nº 25/2016* tentang *Regime Cargo Diretor e Chefia Administração Pública* (Rezim Jabatan Direktorat dan Kepala Administrasi Publik) terutama pada pasal 5 dan pasal 19 yang masih ada kesenjangan guna memastikan pengembangan kompetensi kepemimpinan di INAP Timor Leste berjalan dengan optimal.
2. *Comissão Função Pública* perlu melakukan reformasi pada kebijakan *Lei Nº 5/2009* amandemen pertama dari *Lei do Governo Nº 8/2004* tentang *Statuto Comissão Função Pública* (Status Hukum Komisi Kepegawaian) agar Komisi menjadi badan independen dan memiliki peran strategis dalam perumusan dan penguatan kebijakan guna memastikan pengembangan kompetensi kepemimpinan berjalan dengan optimal, objektif dan berkelanjutan tanpa intervensi dari pihak lain. Karena dengan keberadaan Komisi yang independen penting dalam mendukung terciptanya sistem

pengembangan SDM sektor publik yang profesional, akuntabel serta berbasis pada prinsip sistem merit.

Selain itu untuk memperkuat dan meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi kepemimpinan *Funcionario Público* di Timor Leste INAP perlu mengadopsi sistem pengembangan kompetensi kepemimpinan yang diterapkan LAN RI sebagai referensi dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan di Timor Leste seperti Analisis kebutuhan kompetensi sebagai dasar dalam penyusunan program, penyusunan kurikulum yang berbasis kompetensi sesuai jabatan dan kebutuhan organisasi, pembuatan proyek perubahan dan proyek inovasi sebagai bentuk implementasi hasil pengembangan kompetensi di lingkungan kerja, melakukan coacing dan mentoring untuk memastikan transfer hasil pembelajaran dilingkungan kerja, pendekatan metode pembelajaran melalui blended learning agar memastikan kombinasi tatap muka dan digital, evaluasi pasca pelatihan berkala untuk mengukur dampak program pengembangan kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja individu dan organisasi, serta pengembangan jejaring alumni untuk memperkuat kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Dari segi lain INAP perlu mengadopsi sistem LAN sebagai model pembinaan pengembangan kompetensi kepemimpinan terutama dengan menetapkan diri sebagai regulator, pembina dan penjamin mutu Nasional. Melalui sistem akreditasi lembaga pelatihan, standarisasi kurikulum serta evaluasi penyelenggaraan program pengembangan kompetensi kepemimpinan dapat dilaksanakan secara luas oleh berbagai instansi pemerintah tanpa mengurangi kualitas dan keseragaman standar kompetensi yang diterapkan oleh INAP.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinho Sulistyo, dkk (2021) ARAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN DI INDONESIA
- Abd Hakim, J., & Singh, D. (2020). Teori Kompetensi: Ulasan dari Perspektif Kemahiran Digital: Competency Theory: A Review from a Digital Proficiency Perspective. *Malaysian Journal of Information and Communication Technology (MyJICT)*, 23-23.
- Al Ghifari, A., Firdaus, F., Yughatama, Y., & Veranita, M. (2025). Pelatihan Kepemimpinan dan Pengembangan Manajerial: Strategi Meningkatkan Kompetensi Individu dan Efektivitas Organisasi melalui Pendekatan Kualitatif. *BISMA: Business and Management Journal*, 3(1), 46-51.
- Amalia, N. R. (2018). *Pengembangan kapasitas masyarakat terdampak penutupan lokalisasi jarak-dolly oleh pemerintah kota surabaya* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Bryson, J. M. (2014). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2015). *Research Desain Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Pustaka Pelajar
- Darto, M. (2013). Kepemimpinan Transformasional Dalam Konteks Perubahan Organisasi Di Lembaga Administrasi Negara (Transformational Leadership In The Context Of Organizational Change In The National Institute Of Public Administration (Nipa/Lan)). *Jurnal Borneo Administrator*, 9(3).
- de Vasconcelos, F., Pranitasari, D., & Anhar, M. (2023). MERAJUT MASA DEPAN Inovasi Strategis dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sektor publik. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437-460.
- Fred R. David - *Strategic Management*, 13th Edition-Prentice Hall (2010)

- Gustiana, R. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jemsi*, 3(6), 657–666. <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1107/670>
- Hasan, H., Bora, M. A., Afriani, D., Artiani, L. E., Puspitasari, R., Susilawati, A., ... & Hakim, A. R. (2025). *Metode penelitian kualitatif*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah
- HAWIYANTI, I. R., & NATSIR, M. (2024). Strategi pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. *JISP (Jurnal Inovasi Sektor Publik)*, 4(1), 1-11.
- Indrawan, J. (2025). Pengembangan Kompetensi ASN Provinsi Kalimantan Timur Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. *Nusantara Innovation Journal*, 3(2), 131-151.
- Lastiwi, D. T., & Suryono, F. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dan Arah Kebijakannya:(Sebuah Literature Review). *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 38-46.
- Letêncio dkk, 2024 Plano Reforma Administração Pública em Timor Leste
- Malik, H. (2008). Teori belajar andragogi dan aplikainya dalam pembelajaran. *Jurnal Inovasi*, 5(2).
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press
- Moleong J, L. (2019). Metodologi Penelitian (Edisi Revisi). In PT. Remaja Rosda Karya. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Musa, A., Supu, H., Syarif, S. W., Kadir, S. S., ... & Labino, R. I. A. (2025). Penerapan Prinsip Good Governance sebagai Upaya Menghindari Patologi Birokrasi Menuju Birokrasi yang Efisien. *Sosial Simbiosis: Jurnal Integrasi Ilmu Sosial dan Politik*, 2(2), 235-250.
- Nugroho, S., Wijaya, A. F., & Said, M. (2015). Pengembangan kapasitas aparatur pemerintah desa dalam upaya mewujudkan good governance. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(5), 1010-1015.
- Oscar Radian Danar, 2022 Teori Governance
- Pradana, D. I., Rajab, R., & Silitonga, M. S. (2025). Strategi Peningkatan Kompetensi Staf Anggota Bidang Keahlian DPD RI. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 7(1), 39-44.
- Sawir, M. (2021). Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik Konseptual dan Praktik. In *Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik Konseptual Dan Praktik*.

- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). *International Journal of Social and Public Administration*, 1(1).
- SISWANTO, Joko (2016) Implementasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terpadu
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Jhon Wiley and Sons.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (23rded.). CV. Alfabeta.
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 4(1), 121-132.
- Suherman, A., & Siska, E. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Yayasan Drestanta Pelita Indonesia*.
- Tanjung, R. (2022). Pengembangan Kompetensi Pelayanan Publik ASN melalui Jalur Magang di Kabupaten Karawang. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(3), 793-799.
- Victorynie, I., Khumaidi, A., & Hamdani, U. L. (2024). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Attractive: Innovative Education Journal*, 6(3), 329-337.
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan sumber daya manusia strategik & karakteristik sistem pendukungnya: Sebuah tinjauan. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 2(3), 476525.
- Solong, H. A. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Deepublish.
- Laporan JICA Timor Leste 2023
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan
- Keputusan Kepala LAN Nomor:2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan
- Prastiwi, S. (2016). Manajemen Strategi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro Dalm Mengembangkan Potensi Objek Wisata Edukasi Little Teksas Wonocolo. *Publika*, 4(11).

<https://publikasi.unitri.ac.id/index.php/fisip/article/download/108/143>

<https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/download/308/312>

<https://www.google.com/search?q=bentuk+pnilaian+yang+menyebabkan+kinerja+ASN+sin+gapura+terbaik+di+global+2024>

https://www.researchgate.net/publication/336127707_Pengaruh_Kepemimpinan_Terhadap_Motivasi_dan_Kinerja_Karyawan_pada_Direktorat_Jendral_Administrasi_dan_Keuangan_Kementerian_Estatal_Timor_Leste



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A