

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN
DI INSTITUTO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(INAP) TIMOR-LESTE**

Disusun Oleh:

NAMA : BELARMINO DA COSTA
NPM : 2441021076
**PROGRAM STUDY : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
NEGARA**
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

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



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN
JAKARTA
2026**



**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN
DI INSTITUTO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(INAP) TIMOR-LESTE**

**Diajukan untuk memenuhi Sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan**

Oleh:

Nama : Belarmino da Costa
NPM : 2441021076
**Program Study : Administrasi Pembangunan
Negara**
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik

THESIS
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
Jakarta, 2026

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TUGAS AKHIR UNTUK DI
PERTAHANKAN DALAM UJIAN**

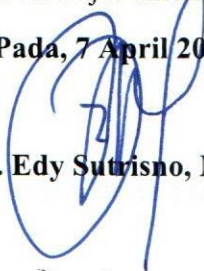
**LEMBAR PERSETUJUAN
THESIS**

NAMA : BELARMINO DA COSTA
NPM : 244002003
PROGRAM STUDY : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN INSTITUTO
NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(INAP) TIMOR-LESTE

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 7 April 2026

Dr. Edy Sutrisno, M.Si.



**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : BELARMINO DA COSTA
NPM : 244002003
PROGRAM STUDY : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN DI INSTITUTO
NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(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 : 22 Juni 2026
Pukul : 10.30 – 11.30

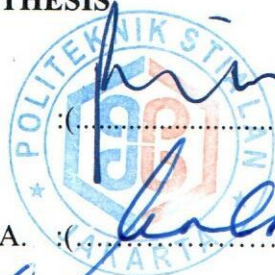
TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI THESIS

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

Sekretaris : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.

Pembinbing : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Belarmino da Costa
Npm : 244002003
Program Study : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di Kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil **plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan undang-undangan yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa adanya paksaan dari pihak mana pun.

Jakarta, 29 Juni 2026

Penelitian



Belarmino da Costa

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TUGAS AKHIR UNTUK DI
PERTAHANKAN DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN
THESIS**

NAMA : BELARMINO DA COSTA
NPM : 244002003
PROGRAM STUDY : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN INSTITUTO
NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(INAP) TIMOR-LESTE

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 7 April 2026

Dr. Edy Sutrisno, M.Si.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : BELARMINO DA COSTA
NPM : 244002003
PROGRAM STUDY : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN DI INSTITUTO
NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(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 : 22 Juni 2026
Pukul : 10.30 – 11.30

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI THESIS

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si. : (.....)

Sekretaris : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. : (.....)

Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si. : (.....)

Pembinbing : Dr. Edy Sutrisno, M.Si. : (.....)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Belarmino da Costa
Npm : 244002003
Program Study : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di Kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil **plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan undang-undangan yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa adanya paksaan dari pihak mana pun.

Jakarta, 29 Juni 2026

Penelitian

Belarmino da Costa

AKATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan Judul, **"Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste"**, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister terapan pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa selama proses penyusunan tesis ini masih mengalami banyak hambatan dan kekurangan yang tidak mungkin dapat dilalui tanpa dukungan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan rasa syukur dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dua Negara República Democrática de Timor-Leste (RDTL) dan Republik Indonesia (RI).
2. Lembaga; Lembaga LAN RI dan Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste, atasan tertinggi dari dua Lembaga seperti Bapak Dr. Muhammad Taufiq, DEA. dan Bapak; Policarpo Almicar Boa Vida S. Pd, telah melakukan kerja sama sampai saat ini di lanjut INAP kerja sama dengan Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak Prof. Dr. R Luki Karunia, SE. Ak., Selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA., Selaku Mantan Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Struktur Politeknik dan Pegawai Politeknik STIA LAN Jakarta, yang telah bekerja dalam melaksanakan tugas masing-masing dengan baik.
6. Struktur dan pegawai Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste, yang telah menjalankan pekerjaan masing-masing baik dalam negeri maupun proses Luar Negeri.
7. Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.
8. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. Selaku dosen pembahas pada saat Seminar Proposal dan Seminal Hasil Penelitian, dan Ujian Tugas Akhir yang telah

memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

9. Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si. Selaku sekretaris pada saat Seminar Proposal, Seminal Hasil Penelitian, dan Ujian Tugas Akhir yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.
10. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. Selaku ketua pada saat Seminar Proposal, Seminal Hasil Penelitian dan Ujian Tugas Akhir yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.
11. Seluru Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta, yang tela memberikan ilmu dan pengalaman selama perkuliahan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
12. Para narasumber dan pihak-pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu yang telah bersedia memberikan informasi dan bantuan kepada peneliti dalam menyusun thesis ini.
13. Istri tercinta Libonia de J.da C.Araujo, anak tercinta Belicha de J. da Costa, Lizenia de J. da Costa, (Robin da Costa Ximenes). Orang tua terkasih Bapak Antonino de Araujo, dan Mama Antonina de Araujo. Atas dukungan moral, Kepada saudara-saudara terkasih, kakak dan adik, paman dan bibi, serta seluruh keluarga besar Loman, Leo-Dato dan Vila-verde, dengan penuh kerendahan hati saya mempersembahkan pencapaian ini. Atas doa, dorongan, dukungan, dan pengorbanan kalian, hari ini saya dapat berdiri dan meraih kemenangan ini. Tanpa kalian, perjalanan ini tidak akan sampai pada titik ini.

Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis menyampaikan terima kasih atas segala bantuan dan dukungannya. Mohon maaf apabila terdapat kekurangan maupun kesalahan dalam tesis ini. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini.

Jakarta, 29 Juni 2026

Peneliti

Belarmino da Costa

ABSTRAK

Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di Instituto Nacional da
Administração Pública (INAP) Timor-Leste

Belarmino da Costa

Belarm897@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan kapasitas dan profesionalisme aparatur sipil negara. Di Timor-Leste, kebijakan ini dilaksanakan oleh Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) sebagai lembaga pengembangan kompetensi aparatur negara. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di INAP serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi terhadap 10 informan yang terdiri atas pimpinan INAP, pejabat pelatihan, dosen, dan peserta pelatihan. Analisis data menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn yang menekankan enam variabel, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial dan politik, serta disposisi pelaksana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara normatif kebijakan telah memiliki dasar hukum yang jelas dalam Dekret-Lei No. 38/2012 dan Dekret-Lei No. 25/2016. Namun, implementasinya belum optimal karena standar belum teroperasionalisasi dalam kurikulum, keterbatasan sumber daya dan fasilitas, komunikasi antar organisasi yang belum sistematis, serta pengaruh dinamika sosial-politik dan variasi komitmen pelaksana. Penelitian ini merekomendasikan penguatan standar kompetensi, peningkatan kapasitas sumber daya, perbaikan koordinasi antar instansi, serta internalisasi komitmen pelaksana guna mewujudkan implementasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Pelatihan Kepemimpinan, INAP, Aparatur Sipil Negara, Timor-Leste.

ABSTRACT

Policy Implementation of leadership Training at the National Institute
of public Administration (INAP) Timor-Leste

Belarmino da Costa

Belarm897@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The implementation of leadership training policies is a strategic instrument in increasing the capacity and professionalism of the state civil apparatus. In Timor-Leste, this policy is implemented by the National Institution of Public Administration (INAP) as a competency development institution for state apparatus. This study aims to analyze the implementation of leadership training policies at INAP and identify factors that affect the effectiveness of its implementation. The research uses a qualitative approach with a descriptive method through in-depth interviews, documentation studies, and observations of 10 informants consisting of INAP leaders, training officials, lecturers, and trainees. The data analysis used the Van Meter and Van Horn policy implementation model which emphasized six variables, namely policy standards and objectives, resources, communication between organizations, characteristics of implementing agents, social and political conditions, and implementing dispositions. The results of the study show that normatively the policy already has a clear legal basis in Decree-Lei No. 38/2012 and Decree-Lei No. 25/2016. However, the implementation is not optimal because the standards have not been operationalized in the curriculum, limited resources and facilities, communication between organizations that has not been systematic, as well as the influence of socio-political dynamics and variations in implementation commitments. This study recommends strengthening competency standards, increasing resource capacity, improving coordination between agencies, and internalizing implementation commitments to realize more effective and sustainable implementation.

Keywords: Policy Implementation, Leadership Training, INAP, State Civil Apparatus, Timor-Leste.

DAFTAR ISI

LEMBAR AWAL:	
LEMBAR JUDUL: -----	ii
LEMBAR PERSETUJUAN: -----	iii
LEMBAR PENGESAHAN : -----	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR: -----	v
KATA PENGANTAR : -----	vi
ABSTRAK (Bahasa Indonesia) : -----	viii
ABSTRAK (Bahasa Inggris): -----	ix
DAFTAR ISI : -----	xiii
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN: -----	 1
A. Latar Belakang: -----	1
B. Identifikasi Masalah : -----	11
C. Rumusan Permasalahan: -----	13
D. Tujuan Penelitian : -----	13
E. Manfaat Penelitian: -----	14
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA : -----	 15
A. Penelitian Terdahulu: -----	15
B. Tinjauan Kebijakan: -----	27
1. Konstitusi Republik Demokrasi Timor-Leste: -----	27
2. Kebijakan Pelatihan Pegawai Negeri di Timor-Leste): -----	28
3. Kerangka Kelembagaan Administrasi Publik -----	29
4. Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan di Indonesia : -----	30
C. Tinjauan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Negara (Studi Perbandingan): -----	33
D. Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di Timor-Leste : -----	34
E. Jenjang Pelatihan Kepemimpinan: -----	35
F. Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Indonesia : -----	36
1. Pelatihan Klasikal : -----	37
2. Pelatihan Non-klasikal : -----	37
G. Efektivitas dan Efisiensi Pelatihan Kepemimpinan: -----	40
H. Dampak Pelatihan Kepemimpinan Terhadap Kompetensi dan Karakter Peserta : -----	40
I. Tinjauan Teoritis : -----	43
1. Administrasi Publik : -----	43
2. Kebijakan Publik: -----	44
3. Teori Proses Kebijakan (Policy Cycle) – Harold Lasswell : -----	45
4. Implementasi Kebijakan: -----	45
5. Model Teori Implementasi Kebijakan: -----	45
6. Strategi Kebijakan : -----	48
a. Konsep Strategi Kebijakan : -----	48
b. Perumusan Strategi dalam Organisasi Publik: -----	49
7. Definisi Pelatihan : -----	49

a. Teori Human Capital – Gary backer (1993) : -----	50
b. Teori andragogy – Malcolm Knowles (1980) : -----	50
8. Kepemimpinan dan Pengembangan SDM:-----	51
a. Pengertian Kepemimpinan:-----	51
b. Teori-teori Kepemimpinan: -----	52
c. Teori Gaya Kepemimpinan Kurt Lewin (1939):-----	52
d. Servant Leadership – Robert K. Greenleaf (1970): -----	52
9. Operasionalisasi Konsep:-----	53
J. Kerangka Berpikir: -----	56
1. Standar dan Tujuan Kebijakan: -----	56
2. Sumber Daya:-----	56
3. Karakteristik Lembaga Pelaksana: -----	56
4. Komunikasi Antar Organisasi Pelaksana: -----	56
5. Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik: -----	56
6. Sikap Para Pelaksana: -----	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN :-----	59
A. Metode Penelitian :-----	59
B. Teknik Pengumpulan Data : -----	59
1. Wawancara :-----	60
2. Telaah Dokumen : -----	61
3. Observasi di Lapangan : -----	62
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data :-----	64
1. Reduksi data : -----	64
2. Penyajian Data: -----	64
3. Kesimpulan dan Verifikasi data :-----	65
D. Instrumen Penelitian:-----	66
1. Paduan Wawancara : -----	66
2. Observasi :-----	66
3. Paduan Telaah Dokumen : -----	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN: -----	68
A. Gambaran Umum :-----	68
1. Sejarah Singkat INAP: -----	68
2. Jumlah Pegawai Negeri Sipil di INAP : -----	71
3. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Susunan Organisasi INAP: -----	73
1. Tanggung jawab INAP: -----	74
2. INAP bertanggung jawab untuk: -----	74
3. Prinsip spesialisasi INAP : -----	75
4. Yurisdiksi teritorial:-----	75
5. Pengawasan :-----	75
6. Anggota Pemerintah Juga Bertanggung Jawab:-----	76
7. Tanggung Jawab Anggota Pemerintah: -----	77
8. Tujuan umum INAP :-----	77
B. Pembahasan Hasil Penelitian/ Wawancara:-----	77
a. Informan Wawancara:-----	78
b. Faktor-faktor yang menjadi penyebab belum efektifnya implementasi : -----	78

1. Standar dan Tujuan Kebijakan:-----	78
2. Sumber Daya: -----	79
3. Komunikasi Antar organisasi: -----	79
4. Karakteristik Agen Pelaksana:-----	79
5. Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik: -----	79
6. Disposisi atau sikap para Pelaksana: -----	79
C. Strategi Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) : -----	100
1. Strategi Penguatan Standar dan Tujuan Kebijakan:-----	101
2. Strategi Penguatan Sumber Daya: -----	107
3. Strategi Peningkatan Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas pelaksanaan :-----	110
4. Strategi Penguatan Karakteristik badan /Agen Pelaksana:-----	112
5. Strategi Penguatan Kondisi Ekonomi, Sosial & Politik: -----	115
6. Strategi Penguatan Disposisi atau Sikap Para Pelaksana:-----	118
BAB V PENUTUP :-----	121
A. Kesimpulan:.....	121
B. Saran :.....	125
DAFTAR PUSTAKA: -----	126
DAFTAR TABEL	
Tabel 1.1 Jumla pegawai Timor-Leste dan peserta ikut pelatihan : -----	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Pada Bentuk Tabel : -----	24
Tabel 2.2 Perbandingan Kebijakan Pelatihan: -----	31
Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep:-----	54
Tabel 3.1 Daftar Informasi Kunci Penelitian :-----	61
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Negeri Sipil Timor-Leste berdasarkan Kategori: -----	69
Tabel 4.2 Struktur Jabatan Pegawai Negeri Di Timor-Leste (Cargos de Direcção e Chefia):-----	69
Tabel 4.3 Level Pendidikan (<i>Nível Habilitacional</i>): -----	70
Tabel 4.4 Tempat Kerja Pejabat (Local do Trabalho Cargo): -----	71
Tabel 4.5 Komposisi Pegawai di INAP berdasarkan Kategori/Level: -----	72
Tabel 4.6 Jumlah Jabatan di INAP: -----	72
Tabel 4.7 Komposisi Pegawai INAP Berdasarkan Tingkat Pendidikan, Yang Aktif dan Level: -----	72
Tabel 4.8 Temuan Berdasarkan Teori Van Meter Van Horn: -----	100
Tabel 4.9 Kegiatan Akademik, Ouput Poin Kinerja Dosen INAP : -----	106
Tabel 4.10 Standar Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Berdasarkan:....	108
Tabel 4.11 Contoh Struktur Organisasi Pelatihan : -----	113
DAFTAR GAMBAR	
Gambar 2.1 Empat variabel kunci implementasi Menurut George Eduar III : -----	47
Gambar 2.2 Model ini menekankan bahwa implementasi dipengaruhi: ----	48
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Penelitian :-----	57

Gambar 3.1 Desain Analisis Data :-----	65
Gambar 4.1 Struktur INAP Terdiri dari: -----	73

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Transkrip Wawancara
3. Foto wawancara Informan
4. Surat Penelitian dari Politeknik STIA LAN Jakarta
5. Surat Penarikan Penelitian dari INAP Timor-Leste
6. Riwayat Hidup Peneliti.



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

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste memegang peranan penting pada mendukung pengembangan sumber daya manusia pada sektor publik. Menjadi Organisasi yang berkualitas atas pelatihan serta pendidikan pegawai negeri, INAP di tuntut untuk menyampaikan pelatihan yang berkualitas guna menaikkan kapasitas kepemimpinan para aparatur negara. Kebijakan pelatihan kepemimpinan menjadi salah satu prioritas yang diimplementasikan untuk membangun pemimpin yang kompeten, inovatif, serta mampu menghadapi tantangan pemerintahan terkini.

Pengembangan kapasitas aparatur negara di Timor-Leste memiliki dasar hukum yang jelas. Decret-Lei No. 38/2012 menegaskan bahwa seluruh jenis pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil merupakan kewajiban dan hak dalam rangka meningkatkan kompetensi birokrasi. Selanjutnya, Decret-Lei No. 25/2016, khususnya pasal 5 ayat (2), menempatkan pelatihan kepemimpinan sebagai syarat mutlak bagi PNS yang akan atau sedang menduduki jabatan struktural. Kedua regulasi ini menegaskan posisi strategis Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) sebagai lembaga penyelenggara utama pelatihan kepemimpinan. Namun demikian, efektivitas implementasi kebijakan tersebut masih perlu dikaji lebih mendalam untuk mengetahui sejauh mana pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan INAP benar-benar mendukung kualitas kepemimpinan birokrasi di Timor-Leste.

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu elemen kunci dalam keberhasilan organisasi publik. Seseorang pemimpin yang baik bisa mengambil keputusan strategis, mengelola sumber daya secara efisien, dan menciptakan komunikasi yang efektif dengan aneka macam pemangku kepentingan (Northouse 2022; LAN RI 2022). Pada Timor-Leste, masih terdapat kesenjangan yang signifikan dalam kapasitas kepemimpinan para pegawai negeri, terutama dalam merespons tantangan globalisasi, modernisasi teknologi,

dan meningkatnya tuntutan rakyat terhadap kualitas layanan publik (UNDP 2020; World Bank 2021). Rendahnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan juga mencerminkan perlunya reformasi sistem pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai di sektor publik.

Selain itu, keberhasilan pelatihan kepemimpinan juga sangat dipengaruhi sang kualitas fasilitator atau pengajar. Pengajar atau instruktur yang mempunyai kompetensi tinggi serta pengalaman praktis di bidang kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mendukung proses pembelajaran yang efektif (Silitonga 2021). Namun, faktor lain yang turut melemahkan efektivitas pelatihan ialah kurangnya partisipasi aktif dari pegawai negeri. Hal ini terjadi sebab aneka macam alasan, mirip minimnya bonus untuk mengikuti pembinaan, jadwal kerja yang padat, serta persepsi bahwa materi pelatihan tidak selalu relevan dengan tugas serta tanggung jawab mereka (LAN RI 2022; World Bank 2021). Akibatnya, pelatihan yang didesain dengan baik sering kali tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas kepemimpinan peserta.

Pada sisi kebijakan, Decret No. 25/2016 yang menjadi landasan hukum pelatihan kepemimpinan perlu dikaji ulang untuk memastikan relevansinya dengan konteks ketika ini. Perubahan lingkungan strategis, seperti kemajuan teknologi digital dan kebutuhan akan perbaikan pengelolaan pemerintahan yang lebih transparan, menuntut adanya pembaruan dalam kerangka kebijakan yang mendukung pelatihan kepemimpinan. Tanpa adanya penilaian dan penyesuaian kebijakan, pelatihan yang dilakukan berpotensi tidak memenuhi harapan pada membangun pemimpin yang adaptif serta visioner.

Pada rangka mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional, kompeten, dan adaptif terhadap tantangan pemerintahan modern, pelatihan kepemimpinan artinya salah satu instrumen kebijakan strategis yang diadopsi sang aneka macam negara, termasuk Indonesia serta Timor-Leste. Di Indonesia, sistem pelatihan telah berkembang secara sistematis di bawah koordinasi Lembaga Administrasi Negara (LAN) melalui kebijakan pelatihan struktural mirip

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), pengawas (PKP), dan Nasional (PKN), dan pembinaan teknis dan fungsional (LAN RI, 2020).

Kebijakan pelatihan ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas manajerial serta kepemimpinan birokrasi, dan mendukung reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang berkualitas (LAN RI, 2022). Pelatihan kepemimpinan secara spesifik di untuk menyiapkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar memiliki kompetensi strategis, integritas, serta kemampuan menuntaskan permasalahan organisasi secara sistematis dan inovatif (Kementerian PANRB, 2018).

Tetapi, efektivitas pelatihan tidak hanya dipengaruhi oleh pelaksanaannya, melainkan juga oleh akibat nyata terhadap perubahan kinerja individu juga organisasi. Indikator keberhasilan pembinaan meliputi perubahan sikap kerja, implementasi proyek perubahan, peningkatan efisiensi dan inovasi, dan kontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan publik (LAN RI, 2021).

Sayangnya, banyak sekali studi memberikan bahwa pelatihan sering kali belum berdampak efektif. Contohnya, yang akan terjadi penelitian memberikan masih adanya kesenjangan antara materi pelatihan dan kebutuhan jabatan, lemahnya tindak lanjut asal instansi dari peserta, serta tidak efektifnya penerapan hasil pelatihan pada kantor (Sutrisno, 2019; Ridwan, 2020). Dalam konteks negara berkembang mirip Timor-Leste, tantangan serupa bahkan lebih kompleks. Selain keterbatasan infrastruktur serta sumber daya manusia, pelatihan tak jarang masih bersifat formalitas dan belum terintegrasi pada sistem karier dan evaluasi kinerja pegawai.

INAP Timor-Leste menjadi forum pelatihan Nasional mempunyai mandat penting dalam menentukan kompetensi pegawai negeri, berdasarkan Decret No. 25/2016, pasal 5 ayat. 2. Penyelenggaraan jabatan pimpinan oleh pegawai negeri sipil mensyaratkan telah menyelesaikan dengan baik pelatihan kepemimpinan dan manajemen tingkat tinggi di bidang administrasi publik, sebagaimana ditetapkan oleh lembaga yang berwenang dalam pelatihan pegawai negeri (2. *O exercício de cargo de direção por funcionário público exige a conclusão com aproveitamento do curso de direção superior e liderança na Administração*

Pública, conforme definido pela instituição competente para a formação na Função Pública). PNS diwajibkan mengikuti pelatihan menjadi syarat menduduki jabatan tertentu, termasuk pembinaan kepemimpinan. Namun dalam praktiknya, implementasi kebijakan ini menghadapi aneka macam hambatan, seperti kurangnya koordinasi antar lembaga, tidak konsistennya partisipasi, serta belum adanya sistem evaluasi berkelanjutan terhadap yang akan terjadi pembinaan (INAP, 2023).

Agar pembinaan kepemimpinan bisa berjalan efektif, diperlukan pendekatan yang menyeluruh, mulai dari perencanaan kebijakan berbasis kebutuhan, desain kurikulum kontekstual, metode pembelajaran partisipasi, hingga sistem monitor serta penilaian dampak. Hal ini tidak hanya sebagai tanggung jawab INAP, namun juga memerlukan dukungan berasal kementerian teknis, pemimpin instansi, dan peserta pelatihan kepemimpinan itu sendiri.

Sesuai kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan pembinaan kepemimpinan pada INAP Timor-Leste, dengan memakai pendekatan kualitatif serta teori implementasi kebijakan. Penelitian ini diperlukan bisa mengidentifikasi faktor-faktor penunjang dan penghambat aplikasi pelatihan, serta memberikan rekomendasi yang relevan untuk peningkatan kualitas pembinaan serta pelayanan publik di masa mendatang.

Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey serta Blanchard, 1969), yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sinkron menggunakan situasi serta tingkat kematangan bawahan. Pada konteks pelatihan kepemimpinan, teori ini relevan untuk menciptakan rencana yang adaptif terhadap kebutuhan serta konteks lingkungan kerja pegawai negeri. Selain itu, Teori Pembelajaran Dewasa (Knowles, 1980) menunjukkan bahwa pembelajaran yang berfokus pada pengalaman dan kebutuhan mudah lebih efektif untuk orang dewasa. Hal ini mendukung perlunya pendekatan berbasis perkara pada pelatihan kepemimpinan.

Penelitian terdahulu juga menyampaikan gambaran penting. Brown serta Posner (2001) menemukan bahwa pelatihan partisipasi lebih efektif dalam menaikkan keterampilan kepemimpinan. Selain itu, Dubois & Rothwell (2004) menekankan pentingnya pendekatan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia, yang relevan untuk merancang pelatihan di INAP Studi oleh Ali & Magalhaes (2020) di Timor-Leste membagikan bahwa keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada relevansi materi dengan tantangan lokal dan dukungan kebijakan yang memadai. Dengan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk menyampaikan penilaian menyeluruh terhadap implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP).

Dorongan/imbas berasal globalisasi berpengaruh terhadap pemerintah Timor-Leste, di mana perlunya kualitas sumber daya manusia sebagai akibatnya perlu mempertinggi kualitas sumber daya manusia pegawai negeri yang profesional serta kompeten agar dapat melaksanakan pemerintah serta pembangunan secara efektif serta efisien demi terwujudnya pembangunan Nacional sesuai Constitusi República Democrática de Timor-Leste (RDTL), pasal 6, ayat 1, huruf (e), untuk memajukan pembangunan suatu masyarakat yang berlandaskan keadilan sosial, memakai mewujudkan kesejahteraan lahir dan batin warga negara.

Prinsip dari pembangunan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi secara universal ditujukan pada seluruh warga Timor-Leste dan secara spesifik ditujukan kepada seluruh pegawai negeri Timor-Leste. Berdasarkan menggunakan inisiatif peningkatan kualitas sumber daya manusia maka secara hukum telah disahkan pada Undan-Undan No. 08 tahun 2004 wacana pokok-pokok kepegawaian, pasal 49 huruf (h), yang mengatur mengenai hak setiap pegawai negeri: Untuk mengikuti kursus atau pelatihan yang berhubungan dengan tugas dan jabatan, dan untuk menaikkan pada aneka macam jenis kualifikasi”. Hal ini adalah tekad dan komitmen serta misi dari pada INAP Timor-Leste, sebagai akibatnya tujuan daripada upaya peningkatan kualitas

pegawai negeri yang profesional dan kompeten diperlukan akan tercapai secara efektif serta efisien.

Kebijakan implementasi pelatihan kepemimpinan Instituto Nacional da Administração Pública (INAP). Tujuan menaikkan kemampuan manajemen kepemimpinan pegawai negeri, menggunakan harapan bisa membentuk birokrasi yang profesional, inovatif, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kebijakan ini diatur pada Decret Lei no. 25/2016, yang mewajibkan pegawai negeri untuk mengikuti pelatihan menjadi bagian berasal pengembangan kompetensi mereka dan salah satu persyaratan/ kewajiban bagi pegawai negeri sebelum menduduki jabatan.

Program kewajiban bagi pegawai negeri sebelum menduduki jabatan, ini didesain untuk mencakup banyak sekali aspek, seperti pengambilan keputusan strategis, manajemen perubahan, serta komunikasi efektif. Tetapi, implementasi kebijakan ini menghadapi sejumlah tantangan. Meski tujuan dan sasaran yang ingin dicapai telah kentara, pelaksanaannya sering kali terhambat oleh keterbatasan sumber daya manusia, ke tidak sesuai materi pelatihan baik dari dosen dalam arti dosen yang ada di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) ada yang latar belakang pendidikan jurusan tidak sama dengan materi pelatihan yang diajarkan, dengan kebutuhan aktual, dan rendahnya partisipasi dari pegawai negeri yang menjadi sasaran program.

Terdapat beberapa celah pada implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP). Salah satunya adalah kurangnya integrasi antara kebijakan pelatihan dengan kebutuhan organisasi, sehingga materi pelatihan sering kali dianggap kurang relevan. Selain itu, minimnya dukungan dari manajemen puncak dan hambatan budaya organisasi pula menjadi faktor penghambat yang signifikan. Ini menimbulkan pertanyaan fundamental mengenai bagaimana kebijakan pelatihan kepemimpinan dapat diimplementasikan secara efektif agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. “Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara supaya sebuah kebijakan mampu mencapai tujuannya.

Banyak teori implementasi kebijakan yang bisa dijadikan contoh, tetapi dalam tulisan ini hanya membahas 5 teori, yaitu: teori (R 2016)

Lebih lanjut, implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan pada Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) juga tidak lepas dari tantangan struktural yang dihadapi oleh birokrasi Timor-Leste secara keseluruhan, mirip masih kuatnya praktik birokrasi patrimonium, lemahnya sistem merit, dan terbatasnya budaya penilaian serta akuntabilitas. Hal ini membagikan perlunya upaya strategis untuk memperkuat sistem pelatihan, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, sampai monitor dan penilaian, supaya pelatihan kepemimpinan benar-sahih dapat membentuk pemimpin birokrasi yang mampu mendorong transformasi pelayanan publik di Timor-Leste.

Implementasi kebijakan pendidikan dan pembinaan (Diklat) adalah suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang menunjuk pada perubahan sikap serta perilaku pegawai memenuhi cita-cita kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal juga eksternal. Menaikkan pengetahuan, ketrampilan, serta perilaku untuk dapat melakukan tugas jabatan secara profesional menggunakan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sesuai kebutuhan instansi masing-masing, memantapkan sikap serta semangat pengabdian yang berorientasi dalam pelayanan, pengayoman/cara dan pemberdayaan masyarakat, menciptakan kesamaan visi serta dinamika pola pikir. Mengingat sebab kedudukan pegawai dalam sebuah organisasi sangat penting, maka pemerintah Timor-Leste mengeluarkan peraturan pemerintah/ Decret No.:38/2012 Artigo1º Objectivos.

“1. A formação contínua e desenvolvimento dos funcionários públicos são requisitos fundamentais para uma função pública produtiva e que atenda às metas do Programa de Governo.

1. Reforçar a capacidade da Função Pública requer uma abordagem sistemática e planeada para a formação e desenvolvimento da força de trabalho da função pública.
2. 3.São objectivos das actividades de formação e desenvolvimento:
 - a. Melhorar a qualidade da prestação de services
 - b. Melhorar a qualidade da gestão e liderança;
 - c. Promover a melhoria contínua das atitudes e comporta-mentos dos funcionários públicos;

- d. Apoiar as reformas e mudanças organizacionais; e
- e. Habilitar os funcionários públicos para o exercício de funções de maior responsabilidade”

Sesuai Decret Lei ini menyatakan program pelatihan kepemimpinan diprioritaskan bagi pegawai negeri yang sudah menduduki jabatan dan pegawai negeri lain yang dinilai memiliki kemampuan perlu mengikuti pelatihan kepemimpinan sebelum dipromosikan menduduki jabatan tertentu. Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) telah merumuskan kebijakan pelatihan kepemimpinan yang bertujuan untuk memberikan panduan bagi penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas dan berkelanjutan. Kebijakan ini meliputi aspek-aspek seperti perencanaan, program, penilaian, serta pengembangan program pelatihan dan sertifikasi.

Pengembangan kemampuan pegawai dengan adanya Peraturan Pemerintah (PP) tersebut menyampaikan fokus di kualitas pegawai negeri untuk selalu meningkatkan kapasitas/kualitas diri yaitu menggunakan mengikuti diklat. Pelatihan kepemimpinan merupakan suatu proses yang berlangsung seumur hayati, sepanjang kegiatan insan, yang dilakukan secara sadar. Proses pelatihan menjadi proses pembelajaran tidak berhenti atau selesai sehabis tamat sekolah atau pendidikan formal. Setiap yang kita lakukan mengandung unsur belajar. Apa yang kita pikirkan serta lakukan dimasa lalu, apa yang kita pikirkan dan lakukan pada waktu ini dan apa yang kita pikirkan dan rencanakan untuk masa mendatang, semuanya memberikan proses belajar. Selama ini kita tidak melihat atau menduga hal itu sebagai suatu “pengalaman belajar” atau suatu ”situasi belajar” sebab pemahaman kita wacana belajar atau proses pelatihan (diklat) sudah dibatasi dengan pandangan sempit, yaitu identik menggunakan sekolah atau pelatihan di dalam kelas (in the class room pelatihan).

Dalam Undang-Undang Kepegawaian República Democrática de Timor-Leste (UU Kepegawaian Pemerintah Timor-Leste) No. 8 Tahun 2004 pada pasal 3 menjelaskan bahwa; “*Funsionáriu Públiku, hanesan ema ne’ebé hetan rekrutamentu no nomeasaun ba pozisaun permanente ida iha Administrasaun Públika nian, hodi hetan devér no direitu oioin rasik, banati ba regulamentu*

sira n`ebé la`o hela (Pegwai nwgeri adalah orang yang direkrut dan dicalonkan pada suatu jabatan tetap dalam administrasi publik, dengan mendapatkan segala macam kewajiban dan hak berdasarkan peraturan yang sedang berlaku).

“Decreto-Lei No 25 /2016 Regime Dos Cargos De Direção E Chefia Na Administração Pública Artigo 2.º Cargos de direção e chefia 1. São cargos de direção ou de chefia aqueles a que corres ponde o exercício de actividades de gestão em serviços e organismos públicos e são exercidos em comissão de serviço por funcionários públicos ou agentes da Administração Pública. 2. São cargos de direção: a) Diretor-Geral; b) Diretor Nacional; c) Diretor Municipal. 3. São cargos de chefia: a) Chefe de Departamento; b) Chefe de Secção”.

Dan berdasarkan judul serta penerangan pada latar belakang yang sangat luas peneliti akan mempersempitkan ruang lingkup penelitian, maka peneliti penekanan pada implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan. Serta intinya total pegawai negeri di pemerintah Timor-Leste hingga saat ini 34, 673, yang menduduki jabatan dari kategori jabatan yang ada di pemerintah Timor-Leste dengan jumlah, 3.527 serta selama tiga tahun dari 2022-2024, peserta yang ikut pelatihan kepemimpinan hanya 150 peserta?, sesuai hasil peneliti dan observasi saya selama ini, sebab intinya saya lihat pegawai negeri yang duduki jabatan dari jenis jabatan yang ada di pemerintah Timor-Leste itu banyak, tapi satu tahun INAP memberikan pelatihan kepemimpinan cuma 50 orang/peserta berarti dalam 3 tahun Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) memberikan pelatihan kepemimpinan hanya kepada 150 peserta, maka bagi penulis pelatihan kepemimpinan sekarang belum berjalan dengan efektif di Timor-Leste terutama Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) menjadi implementasi pelatihan.

Berikut tabel; 1.1 Yang menampilkan data jumlah pegawai negeri Timor-Leste, yang menduduki jabatan, dan peserta pelatihan kepemimpinan dari tahun 2022-2024:

Kategori	Jumlah	Informasi
Total Pegawai Negeri	34, 673	Seluruh pegawai negeri pada Timor-Leste.
Pegawai yang Menduduki Jabatan	3,527	Pegawai negeri yang memiliki posisi/jabatan.
Peserta pelatihan Kepemimpinan (2022)	50	Peserta pelatihan kepemimpinan kepala departemen pada tahun 2022.
Peserta Pelatihan Kepemimpinan (2023)	50	Peserta pelatihan kepemimpinan Direktur Jenderal di tahun 2023.
Peserta pelatihan Kepemimpinan (2024)	50	Peserta pelatihan kepemimpinan Direktur Nacional pada tahun 2024.
Total Peserta (2022–2024)	150	Total peserta pelatihan kepemimpinan selama tiga tahun.

Sumber, data dari CFP dan INAP.

Tabel ini membagikan bahwa hanya sebagian sedikit berasal pegawai yang duduk pada jabatan sudah mengikuti pelatihan kepemimpinan selama periode 2022–2024.

Pentingnya pelatihan kepemimpinan peningkatan kualitas kepemimpinan pada sektor publik merupakan berita penting pada upaya membentuk tata kelola pemerintahan yang baik. Pelatihan kepemimpinan sebagai salah satu instrumen strategis untuk mencapai tujuan tadi, di Timor-Leste, di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) mempunyai peran sentral dalam menyelenggarakan program-program pelatihan bagi pegawai negeri

Pelatihan kepemimpinan tidak hanya sekedar transfer pengetahuan, tetapi pula artinya investasi jangka panjang untuk menaikkan kinerja organisasi. Melalui pelatihan, pegawai negeri diharapkan bisa mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang mencakup kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi efektif, kepemimpinan tim, penemuan, dan etika kerja yang tinggi.

Kompetensi-kompetensi ini sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam global kerja terbaru.

Tujuan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste, Secara umum, tujuan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) untuk: 1. Meningkatkan kapasitas kepemimpinan pegawai negeri pada seluruh strata. 2. Menghasilkan karakter pemimpin yang berintegritas, visioner, serta bisa membawa perubahan positif. 3. Menyesuaikan kompetensi pegawai negeri menggunakan kebutuhan organisasi serta tuntutan masyarakat. 4. Memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja serta pelayanan publik.

Masalah antara kebutuhan dan kenyataan, meskipun Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) sudah menyelenggarakan banyak sekali agenda pelatihan kepemimpinan, tetapi masih terdapat gap antara kebutuhan kompetensi kepemimpinan dengan capaian yang sudah ada. Beberapa penelitian memberikan bahwa masih banyak pegawai negeri yang belum mempunyai kompetensi kepemimpinan yang memadai, terutama dalam hal penemuan, kepemimpinan perubahan, serta pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang telah dilakukan belum sepenuhnya efektif pada menjawab tantangan yang dihadapi oleh organisasi.

B. Identifikasi Masalah

Untuk implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan pada Instituto Nacional da Administração Pública (INAP), terdapat beberapa kendala utama yang berkaitan dengan kebijakan, yaitu:

1. Kurangnya dukungan kebijakan dari pemerintah pusat

Tidak semua pemimpin instansi memberikan perhatian serius terhadap pelaksanaan pelatihan kepemimpinan, sehingga kebijakan kurang memperoleh legitimasi politik dan administratif yang kuat.

2. Kendala regulasi dan aturan yang belum memadai

Aturan pelaksanaan pelatihan sering kali belum jelas, tumpang tindih, atau tidak mencakup kebutuhan nyata pegawai, sehingga membatasi ruang lingkup dan efektivitas kebijakan.

3. Ketidaksesuaian kebijakan pelatihan dengan kebutuhan pegawai
Materi dan kurikulum pelatihan sering tidak sinkron dengan kebutuhan kompetensi kepemimpinan di lapangan, sehingga pelaksanaan kebijakan kurang relevan.
4. Dinamika politik yang memengaruhi konsistensi kebijakan
Pergantian kepemimpinan dan arah politik menyebabkan kebijakan pelatihan tidak berjalan konsisten, sehingga menurunkan keberlanjutan implementasi.
5. Kurangnya mekanisme insentif dan sertifikasi kebijakan
Kebijakan belum memberikan insentif yang jelas bagi peserta maupun pengakuan formal (sertifikasi) yang kuat, sehingga mengurangi motivasi pegawai untuk mengikuti pelatihan.

Akar persoalan pada implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Timor-Leste terutama Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) bersifat multidimensional dan saling terkait. Untuk mengatasi masalah ini dibutuhkan pendekatan yang komprehensif dan melibatkan aneka macam pihak terkait. Penelitian lebih lanjut dibutuhkan untuk mengidentifikasi solusi yang paling tepat serta efektif pada konteks spesifik. Dilema tadi menyampaikan dampak yang signifikan terhadap keberhasilan program pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP). Beberapa dampak utama mencakup:

1. Penurunan efektivitas program pelatihan, program pelatihan tidak bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mirip peningkatan kompetensi kepemimpinan peserta.
2. Rendahnya kinerja organisasi, kendala pada pelatihan kepemimpinan berdampak langsung di kualitas pengambilan keputusan, koordinasi, dan pelayanan publik sang pegawai negeri.

3. Pemborosan sumber daya, investasi pada program pelatihan menjadi kurang efektif karena hasil yang dicapai tidak sebanding menggunakan biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah.
4. Penurunan motivasi dan partisipasi, pegawai negeri sipil yang tidak melihat manfaat eksklusif asal pelatihan cenderung kehilangan motivasi untuk berpartisipasi pada program serupa di masa mendatang.

Dari latar belakang serta identifikasi permasalahan yang diuraikan sebelumnya maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul **“Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste”** *Study kasus di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP), Avenida Nicolao Lobato, Comoro Dili Timor-Leste*. Penelitian ini peneliti mencoba meneliti bagaimanakah implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan yang di selenggarakan oleh Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) dan bisa berjalan menggunakan efektif.

C. Rumusan Permasalahan

1. Mengapa implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) belum berjalan efektif?
2. Bagaimana strategi implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) supaya berjalan efektif?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab implementasi kebijakan kepemimpinan pada Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) belum berjalan efektif.
2. Untuk menyusun strategi implementasi kebijakan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) supaya berjalan efektif.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dengan judul “implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste: studi kasus di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP), Avenida Nicolao Lobato, Comoro Dili Timor-Leste” diharapkan mampu memberikan manfaat kepada pihak-pihak baik secara akademis maupun praktis berikut pihak-pihak yang bermanfaat:

1. Manfaat Teoritis

- a. Manfaat akademis memberikan kontribusi kepada pemuntuk kebijakan untuk teliti dalam menulis kebijakan.
- b. Memberikan donasi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Menyampaikan rekomendasi kepada Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) untuk perbaikan program pelatihan.
- b. Mempertinggi efektivitas pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP).
- c. Memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan pelatihan kepemimpinan pada tingkat Nacional.

BAB V

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste serta merumuskan strategi implementasi yang dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan tersebut. Analisis dilakukan menggunakan teori implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn yang menekankan enam aspek utama, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik organisasi pelaksana, disposisi atau sikap pelaksana, serta lingkungan kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pelaksanaan kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) telah memiliki dasar hukum yang kuat melalui Decree-Lei No. 38/2012 dan Decreto-Lei No. 25/2016, namun implementasinya belum sepenuhnya mencapai tujuan yang diharapkan. Berbagai kendala masih ditemukan pada aspek kurikulum, sumber daya manusia, koordinasi antar lembaga, kapasitas organisasi, komitmen pelaksana, serta dukungan lingkungan kebijakan. Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara ketentuan kebijakan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaannya di lapangan.

Atas dasar temuan tersebut, penelitian ini merumuskan sejumlah strategi implementasi kebijakan yang diharapkan dapat memperkuat kapasitas kelembagaan Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) dalam menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan secara lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan. Strategi yang diusulkan difokuskan pada penguatan enam aspek implementasi kebijakan sesuai dengan kerangka teori Van Meter dan Van Horn.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan di Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) Timor-Leste belum berjalan secara efektif.

Analisis menggunakan teori Van Meter dan Van Horn menunjukkan bahwa terdapat berbagai kendala pada enam aspek implementasi kebijakan.

Pertama, pada aspek standar dan tujuan kebijakan, ditemukan bahwa meskipun kebijakan telah memiliki dasar hukum yang jelas, belum tersedia kurikulum pelatihan kepemimpinan yang terstandar berdasarkan jenjang jabatan sehingga tujuan kebijakan belum diterjemahkan secara operasional.

Kedua, pada aspek sumber daya, masih terdapat keterbatasan jumlah dosen, fasilitator, modul pelatihan, serta sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan program pelatihan.

Ketiga, pada aspek Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksanaan, koordinasi antara INAP dan kementerian/lembaga pengguna aparatur sipil negara belum berjalan secara efektif sehingga perencanaan dan pelaksanaan pelatihan belum terintegrasi secara baik.

Keempat, pada aspek Karakteristik Badan/Agen Pelaksana, kapasitas kelembagaan INAP masih memerlukan penguatan, khususnya dalam pengelolaan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Kelima, pada aspek Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik, faktor politik, perubahan kebijakan pemerintahan, dan keterbatasan dukungan kelembagaan turut mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan kepemimpinan.

Keenam, pada aspek Disposisi atau Sikap Para Pelaksana, komitmen pelaksana kebijakan secara umum cukup baik, namun belum didukung oleh sistem penghargaan, pengembangan karier, dan retensi dosen yang memadai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ketentuan kebijakan yang telah ditetapkan dengan implementasinya di lapangan, sehingga diperlukan strategi implementasi yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Strategi Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan di INAP Timor-Leste

Berdasarkan hasil penelitian, strategi kebijakan yang dapat dipertimbangkan oleh Pemerintah Timor-Leste dan INAP adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Standar dan Tujuan Kebijakan

INAP perlu menyusun dan menetapkan Kurikulum Nasional Pelatihan Kepemimpinan yang berbasis kompetensi dan disesuaikan dengan empat jenjang jabatan struktural, yaitu:

- a. Pelatihan Kepemimpinan Kepala Seksi;
- b. Pelatihan Kepemimpinan Kepala Departemen;
- c. Pelatihan Kepemimpinan Direktur Nasional;
- d. Pelatihan Kepemimpinan Direktur Jenderal.

Kurikulum tersebut perlu dilengkapi dengan standar kompetensi lulusan, modul pelatihan, metode pembelajaran, dan sistem evaluasi yang terintegrasi.

2. Penguatan Sumber Daya

INAP perlu menetapkan Standar Dosen Pelatihan Kepemimpinan berdasarkan jenjang pelatihan yang diajarkan.

Selain itu, perlu dibentuk kebijakan yang mewajibkan dosen untuk:

- a. Menyusun modul pelatihan;
- b. Menulis artikel ilmiah;
- c. Melakukan penelitian;
- d. Mengembangkan bahan ajar.

Sebagai bentuk penghargaan, dosen diberikan sistem angka kredit, insentif akademik, dan kesempatan promosi jabatan.

3. Penguatan Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksanaan

INAP perlu membangun Forum Koordinasi Nasional Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara yang melibatkan kementerian, lembaga pemerintah, dan pemerintah daerah.

Selain itu, perlu dikembangkan sistem informasi pelatihan yang terintegrasi untuk mendukung perencanaan kebutuhan pelatihan secara nasional.

4. Penguatan Karakteristik Badan/Agen Pelaksana

INAP perlu memperkuat struktur organisasi yang menangani pelatihan kepemimpinan melalui peningkatan kapasitas unit pelatihan, penguatan fungsi perencanaan, monitoring, dan evaluasi program.

Selain itu, perlu dibentuk unit khusus yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kurikulum dan standar mutu pelatihan.

5. Penguatan Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik

Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) perlu mengembangkan sistem penghargaan dan pengembangan karier bagi dosen dan pelaksana program pelatihan.

Kebijakan tersebut dapat berupa:

- a. Tunjangan kinerja akademik;
- b. Penghargaan dosen berprestasi;
- c. Kesempatan studi lanjut;
- d. Kesempatan mengikuti pelatihan internasional.

6. Penguatan Disposisi atau Sikap Para Pelaksana

Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) perlu memperluas kerja sama dengan berbagai institusi nasional dan internasional, termasuk lembaga pelatihan pemerintah, universitas, dan lembaga pengembangan sumber daya manusia.

Kerja sama tersebut dapat diarahkan pada:

1. Pengembangan kurikulum;
2. Pertukaran dosen;
3. Benchmarking;
4. Penelitian bersama;
5. Pengembangan sistem pelatihan modern.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Instituto Nacional da Administração Pública (INAP)

INAP diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan pengembangan pelatihan kepemimpinan dan penguatan kapasitas kelembagaan.

2. Bagi Pemerintah Timor-Leste dan Comição da Função Pública (CFP)

Pemerintah Timor-Leste melalui Comição da Função Pública (CFP) memiliki komitmen untuk menyusun kebijakan turunan yang menjadi lanjutan pelaksanaan pelatihan tingkat; pelatihan tingkat Kepala Seksi, pelatihan tingkat Kepala Departemen, pelatihan Direktur Nasional dan pelatihan tingkat Direktur Jenderal. Pemerintah Timor-Leste melalui Comição da Função Pública (CFP) Perlu memberikan dukungan kebijakan, sumber daya, dan anggaran yang memadai guna mendukung pelaksanaan pelatihan kepemimpinan secara berkelanjutan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian implementasi kebijakan pelatihan kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, mixed methods, atau model implementasi kebijakan lainnya sehingga dapat memperkaya kajian tentang pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Timor-Leste.

Penelitian ini menganalisis bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh kapasitas organisasi, sumber daya, dan dukungan lingkungan kebijakan. Oleh karena itu, INAP perlu menerapkan strategi implementasi yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. Transformational leadership. Psychology press, 2006.
- Birkland, T. (2025). Focusing Events in Public Policy. In Encyclopedia of Public Policy (pp. 1-7). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Babchuk, W. A., & Badiee, M. (2010, September). Realizing the potential of qualitative designs: A conceptual guide for research and practice. In 29th Annual Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, Community and Extension Education (Vol. 25).
- Bogdan & Biklen. (2007). Qualitative Research for Education.
- Brynard, Cloete, & de Coning. (2011). Policy Dynamics.
- Ishtiaq, M. (2019). Book Review Creswell, JW (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage. English Language Teaching, 12(5), 40.
- Creswell, W. "John, and J David Creswell." Research Design: Qualitative, Quantitative Adn Mixed Methods Approaches, Journal of Chemical Information and Modeling (2018).
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's paradigm shift: Revisiting triangulation in qualitative research. Journal of Sustainable Social Change, 10(1), 2. Denzin (1978). The Research Act.
- Knowles, M. S. (1980). The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Cambridge Adult Education.
- Dubois & Rothwell (2004). Competency-Based Human Resource Management.
- Dunn, W. N. (2015). Public policy analysis. Routledge and Dunn (1994). Public Policy Analysis.
- Dye, Thomas R. 1978. Understanding Public Policy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Easton, David, and A. Framework. "For political analysis." Englewood Cliffs, HJ: Prentice-Hall (1965).
- Easton, D., & Framework, A. (1965). For political analysis. Englewood Cliffs, HJ: Prentice-Hall.
- PUTRA, Roby Hadi; KHAIDIR, Afriva. Concept of George C. Edwards III on implementation of regional regulations No. 12 of 2017 concerning youth in granting youth service in West Sumatera. International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT), 2019, 15.1: 236-242.
- Edwards III (1980). Implementing Public Policy.
- Winter, S. C. (2012). Implementation perspectives: Status and reconsideration. The SAGE handbook of public administration, 265-278.

- Goggin et al. (1990). *Implementation Theory and Practice*.
- Grindle (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage.
- Dan Hill & Hupe (2009). *Implementing Public Policy*.
- Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
- Inter Views.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. (No Title).
- Mazmanian & Sabatier (1983). *Implementation and Public Policy*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. sage.
- Miles, Huberman & Saldaña (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.).
- Merriam (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications*.
- Nasution S. (2006). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*.
- Northouse (2021). *Leadership: Theory and Practice*.
- Labudde, P., & Delaney, S. Patton, MQ (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Reid, N., & Shad, I.(2007). The role of laboratory work in university chemistry. *Chemistry Education Research and Practice*, 8, 172-185.
- Roehrig, GH, Luft, J. A., Kurdziel, J. P., & Turner, J. A.(2003). Graduate teaching assistants and inquiry-based instruction: implications for graduate teaching assistant pelatihan. *Journal of Chemical Education*, 80, 1206-1210.
- Patton (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*.
- Pressman, J. L. (1984). Wildavsky. (1973). *Implementation. How Great Expectations in*.
- Hansen, Jens Ørding, Are Jensen, and Nhien Nguyen. "The responsible learning organization: can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators?" *The learning organization* 27.1 (2020): 65-74.
- Senge (1990). *The Fifth Discipline*.
- Sugiyono, S., Sutarman, S., & Rochmadi, T. (2019). Pengembangan system computer based test (CBT) tingkat sekolah. *Indonesian Journal of Business Intelligence (IJUBI)*, 2(1), 1-8.
- Van Maanen, J. (1980). *Participant Observation*.

- Spradley (1980). Participant Observation.
- Yukl (2013). Leadership in Organizations.
- Jordan & Turnpenny (2015). The Tools of Policy Formulation.
- Moran, M., Rein, M., & Goodin, R. E. (Eds.). (2008). The Oxford handbook of public policy. Oxford University Press.
- De Almeida, M. H. T., Fernandes, I. F., & de Sá Guimarães, F. (2021). Structuring public opinion on foreign policy issues: The case of Brazil. *Latin American Research Review*, 56(3), 557-574.
- Almeida & Soares (2019) – *International Journal of Public Administration*
- Amaliasari, I., & Priyadi, B. P. (2021). Implementasi Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Melalui E-Learning Di Lembaga Administrasi Negara. *Journal of Public Policy and Management Review*, 10(2), 16-35.
- Bowen, W. G., McPherson, M., & Chingos, M. M. (2009). Crossing the finish line: Completing college at America's public universities.
- Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274-280.
- Cabeza-Cabrerizo, M., Cardoso, A., Minutti, C. M., Pereira da Costa, M., & Reis e Sousa, C. (2021). Dendritic cells revisited. *Annual review of immunology*, 39(1), 131-166.
- Carvalho, T. D., Milani, M., Ferraz, A. S., Silveira, A. D. D., Herdy, A. H., Hossri, C. A. C., ... & Serra, S. M. (2020). Diretriz brasileira de reabilitação cardiovascular–2020. *Arquivos brasileiros de cardiologia*, 114(5), 943-987.
- Duque, M. P., Ribeiro, S., Martins, J. V., Casaca, P., Leite, P. P., Tavares, M., ... & Freitas, G. (2022). Ongoing monkeypox virus outbreak, Portugal, 29 April to 23 May 2022. *Eurosurveillance*, 27(22), 2200424.
- Garavan, T. N., McGuire, D., & Lee, M. (2015). Reclaiming the “D” in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Human Resource Development Review*, 14(4), 359-388.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Managing research and development personnel: An application of leadership theory. *Research Management*, 12(5), 331-338.
- Adiansha, Adi Apriadi, et al. "Brain-based learning: How does mathematics creativity develop in elementary school students?." *Premiere Educandum* 11.2 (2021): 526088.
- Oliveira, G. M. M. D., Brant, L. C. C., Polanczyk, C. A., Biolo, A., Nascimento, B. R., Malta, D. C., ... & Ribeiro, A. L. P. (2020). *Estatística*

- Cardiovascular–Brasil 2020. *Arquivos brasileiros de Cardiologia*, 115(3), 308-439.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Supriyanto, A., Wiyono, B. B., & Burhanuddin, B. (2021). Effects of service quality and customer satisfaction on loyalty of bank customers. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1937847.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & society*, 6(4), 445-488.
- Ibrahim, A. (2018). *The Rohingyas: inside Myanmar's genocide*. Oxford University Press.
- Ramos, M., Martinho, G., & Pina, J. (2023). Strategies to promote construction and demolition waste management in the context of local dynamics. *Waste Management*, 162, 102-112.
- Reis, D., Piedade, B., Correia, F. F., Dias, J. P., & Aguiar, A. (2021). Developing docker and docker-compose specifications: A developers' survey. *Ieee Access*, 10, 2318-2329.
- Lino, A. M., Alberto, I., & Nobre-Lima, L. (2024). Childhood polyvictimization: A systematic review of risk factors and outcomes. *Psychology of Violence*.
- Suharsono, N. (2021). Analisis dampak perkembangan pariwisata terhadap kondisi sosial ekonomi masyarakat. *Business and Accounting Education Journal*.
- Nekwek, L. (2022). Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur sipil negara di kabupaten yalimo provinsi papua. *Jurnal Adhikari*, 1(3), 141-151.
- Haque, M. E., Akther, M., Jakaria, M., Kim, I. S., Azam, S., & Choi, D. K. (2020). Targeting the microglial NLRP3 inflammasome and its role in Parkinson's disease. *Movement Disorders*, 35(1), 20-33.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Amin, S., & Nurhadi, A. (2020). Urgensi analisis kebutuhan diklat dalam meningkatkan kompetensi guru PAI dan budi pekerti. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(02), 83-100.
- Erlianti, D. (2019). Kualitas pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik Dan Bisnis*, 1(1), 9-18.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Konstitusi Republik Demokratika Timor-Leste (RDTL)

Decreto-Lei n.º 15/2017, de 17 de maio Primeira alteração ao Decreto-Lei N.º 71/2022 de 28 de Setembro.

UU Kepegawaian Pemerintah Timor-Leste) No. 8 / 2004

Decret No.. 38/12 (2012) dan Decret No.. 25/16 – Tentang peltihan pegawai negeri sivil (Pelatihan kepemimpinan) Pemerintah Timor-Leste.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara RI No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS

Soares, R. (2016). The Effect of Theory of Mind in Detecting Deception (Doctoral dissertation, Master's thesis, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa, Portugal

Hess, J., Klapper, L., & Beegle, K. (2021). Financial inclusion, women, and building back better. *World Bank, Washington, DC*.

INAP Timor-Leste (2018). Laporan Tahunan

INAP Timor-Leste (2020). Laporan Evaluasi

OECD (2021). Leadership and Capability Development

World Bank (2022). Timor-Leste: Enhancing Public Sector Management

Data Pegawai Negeri Timor-Leste (www.cfp.gov.tl)