

# MERAJUT MASA DEPAN

Inovasi Strategis dalam Pengelolaan  
Sumber Daya Manusia

Tim Penulis:

Francisco De Vasconcelos | Diah Prinitasari | Muhammad Anhar



**MERAJUT MASA DEPAN**  
**Inovasi Strategis dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Penulis:

**Francisco De Vasconcelos**  
**Diah Pranitasari**  
**Muhammad Anhar**

Desain Cover:

**Septian Maulana**

Sumber Ilustrasi:

**www.freepik.com**

Tata Letak:

**Handarini Rohana**

Editor:

**Evi Damayanti**

ISBN:

Cetakan Pertama:

**Desember, 2023**

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**by Penerbit Widina Media Utama**

---

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA MEDIA UTAMA**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar ini. Dalam Menyusun buku ini kami mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan buku ini. Untuk itu kami menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku ini.

Buku kami yang berjudul Merajut Masa Depan: Inovasi Strategis dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia ini telah selesai kami buat secara semaksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana Analisa dan penyusunan alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasanya. Oleh karena itu dengan tangan terbuka kami menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar kami dapat memperbaiki makalah ilmiah ini. Akhir kata kami berharap semoga makalah ilmiah tentang limbah dan manfaatnya untuk masyarakat ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca.

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	vii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>BAB 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	11
A. Fungsi Manajemen SDM .....	13
B. Manfaat Pengelolaan Sumber Daya Manusia .....	15
<b>BAB 3 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	17
<b>BAB 4 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	29
A. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	32
B. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	34
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan SDM .....	35
<b>BAB 5 STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL PARLAMENT NACIONAL TIMOR-LESTE</b> .....	39
A. Timor Leste .....	48
B. Parlemen Nacional .....	53
<b>BAB 6 ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL PARLAMENT NACIONAL TIMOR-LESTE</b> .....	59
A. Analisis SWOT .....	59
B. Analisis Internal Pengembangan SDM (IFAS) .....	59
C. Analisis Eksternal Pengembangan SDM (EFAS) .....	63
D. Analisis SWOT .....	68

**BAB 7 ALTERNATIF STRATEGI PENGEMBANGAN**

**SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL**

**PARLAMENT NACIONAL TIMOR-LESTE ..... 75**

**BAB 8 PENUTUP..... 87**

**REFERENSI ..... 89**

**PROFIL PENULIS ..... 91**

# *DAFTAR TABEL*

<b>Tabel 1.</b> EFAS .....	22
<b>Tabel 2.</b> IFAS .....	23
<b>Tabel 3.</b> Matriks SWOT .....	24
<b>Tabel 4.</b> Sejarah Timor-Leste Pada Abad 16 - 21 .....	50
<b>Tabel 5.</b> Sejarah Ketua Parlamento Nacional Timor-Leste .....	54
<b>Tabel 6.</b> Matriks IFAS Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste .....	62
<b>Tabel 7.</b> Matriks EFAS Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste .....	66
<b>Tabel 8.</b> Matriks SWOT Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste .....	69

# *DAFTAR BAGAN*

<b>Bagan 1.</b> Diagram Analisis SWOT .....	20
<b>Bagan 2.</b> Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste.....	55
<b>Bagan 3.</b> Diagram Analisis SWOT .....	72





**BAB  
1**

## **PENDAHULUAN**

---

Dalam era yang terus berkembang ini, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin krusial dalam memastikan keberhasilan suatu organisasi. SDM tidak hanya dianggap sebagai kekayaan terpenting, tetapi juga sebagai pendorong utama pencapaian tujuan organisasional. Pentingnya SDM dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi pengembangan organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya kerja organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Penekanan pada SDM sebagai modal berharga dalam organisasi mencerminkan tekanan lebih pada sumber daya tak berwujud daripada yang nyata (Klimkiewicz, 2020). Investasi SDM bertujuan untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Melalui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan akan termotivasi untuk terus belajar membangun lingkungan kerja yang tangguh dan unggul. SDM digunakan secara signifikan sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk mewujudkan kinerja

organisasi perusahaan dengan keunggulan kompetitif (Amstrong & Taylor, 2014).

Strategi SDM adalah pendekatan terencana dan terorganisir untuk mengelola dan mengembangkan manusia sebagai aset utama dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari strategi SDM adalah untuk mencapai keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang sesuai dengan tujuan Perusahaan (Rudiyanto et al., 2019).

Pentingnya Strategi SDM dalam konteks keberhasilan organisasi sangat signifikan. Dalam era dinamika bisnis yang terus berubah, strategi SDM bukan hanya sekadar pendukung, melainkan menjadi kunci utama yang membuka jalan bagi pencapaian tujuan organisasi. Pertama, strategi SDM berperan dalam mengoptimalkan potensi karyawan. Dengan merancang rencana pengembangan yang terarah, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan tim. Selanjutnya, strategi SDM juga menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Fokus pada pengembangan individu, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengakuan atas prestasi karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan bakat terbaiknya. Dalam konteks daya saing, strategi SDM memastikan bahwa organisasi memiliki keunggulan kompetitif melalui karyawan yang memiliki keterampilan mutakhir dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Selain itu, strategi SDM juga berperan dalam membangun kepemimpinan yang efektif. Dengan memberikan pelatihan kepemimpinan dan kesempatan untuk pengembangan karir, organisasi dapat menciptakan tim manajemen yang mampu membimbing, menginspirasi, dan mencapai visi jangka panjang. Pemberdayaan karyawan dan peningkatan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan adalah hasil dari strategi SDM yang

matang, menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan responsive (Curtis et al., 2010).

Pentingnya strategi SDM juga tercermin dalam kemampuannya untuk memelihara budaya organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Dengan merancang program pembinaan, pelatihan etika kerja, dan memastikan bahwa setiap inisiatif SDM sejalan dengan visi dan misi organisasi, strategi SDM berkontribusi pada membangun fondasi yang kuat untuk keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

Strategi SDM bukan hanya tentang pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga merupakan pilar strategis yang membentuk fondasi keberhasilan organisasi. Dengan memperhatikan kebutuhan dan potensi karyawan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi, strategi SDM membawa dampak positif yang berkelanjutan bagi organisasi dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika dunia bisnis modern. Pengembangan SDM menjadi salah satu pilar utama dalam pelaksanaan strategi SDM yang sukses. Strategi SDM dan pengembangan SDM adalah esensial dalam memastikan bahwa organisasi dapat meraih keunggulan kompetitif melalui optimalisasi potensi karyawan. Strategi SDM, sebagai suatu pendekatan terencana, melibatkan langkah-langkah strategis untuk memastikan ketersediaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia secara efektif (Burd & Tumolo, 2020).

Strategi SDM yang efektif tidak hanya mencakup rekrutmen dan penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tetapi juga mencakup langkah-langkah konkret untuk mengembangkan potensi karyawan. Pengembangan SDM menjadi integral dalam strategi ini, menekankan perencanaan dan pelaksanaan berbagai program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kepemimpinan karyawan (Amstrong, 2014).

Strategi SDM yang efektif sering kali menetapkan peningkatan keterampilan dan kompetensi sebagai salah satu tujuannya. Dalam rangka mencapai target ini, pengembangan SDM menjadi alat yang kuat untuk

memberdayakan karyawan dengan pengetahuan yang relevan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kaitan strategi SDM dan pengembangan SDM juga tercermin dalam tingkat keterlibatan karyawan. Dengan memberikan kesempatan pengembangan yang baik, strategi SDM tidak hanya membangun tim yang terampil, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar, dihargai, dan didukung dalam mencapai potensi penuh mereka.

Keselarasannya antara strategi SDM dan pengembangan SDM diperkuat melalui evaluasi terus-menerus dan penyesuaian. Ketika organisasi menilai dampak strategi SDM terhadap pengembangan karyawan, perubahan dan peningkatan dapat diimplementasikan secara responsif, memastikan bahwa strategi tersebut tetap relevan dengan kebutuhan organisasi yang berkembang.

Dengan merangkai strategi SDM dan pengembangan SDM secara sinergis, organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya sambil memberikan peluang pengembangan yang berarti bagi setiap anggota tim. Hubungan yang erat antara keduanya menciptakan fondasi yang kokoh untuk keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di dunia bisnis yang dinamis.

Pengembangan SDM merujuk pada serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan kapabilitas karyawan dalam suatu organisasi. Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa tenaga kerja organisasi memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa depan, serta dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Pengembangan SDM mencakup berbagai aspek, termasuk 1) Pendidikan dan Pelatihan, memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan teknis dan keterampilan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, 2) Pengembangan Karir, menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karir mereka melalui penugasan proyek, tanggung jawab baru, atau peluang promosi, 3)

Pengembangan Kepemimpinan, menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk mengelola tim dan mencapai tujuan organisasi, 4) Mentoring dan Pembimbingan, menyediakan dukungan dalam bentuk mentor atau pembimbing untuk membantu karyawan mengembangkan potensi mereka dan memahami lebih baik tugas dan tanggung jawab mereka, 5) Penilaian Kinerja, melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memberikan umpan balik konstruktif dan mengidentifikasi area pengembangan bagi setiap karyawan, 6) Program Kesejahteraan Karyawan, menyediakan program kesejahteraan dan kebugaran untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan (Dessler, 2023).

Pengembangan SDM tidak hanya bermanfaat bagi karyawan individual, tetapi juga merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Dengan memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan yang diperlukan, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan, meningkatkan inovasi, dan tetap kompetitif di pasar.

Pengembangan SDM memiliki signifikansi yang besar dalam konteks organisasi dan dunia bisnis. Pengembangan SDM akan meningkatkan Keterampilan dan Kepemimpinan, pengembangan SDM membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Selain itu, program pengembangan kepemimpinan dapat menciptakan pemimpin yang lebih efektif dan visioner. Pengembangan SDM adaptasi Terhadap Perubahan, dengan memberikan pelatihan yang relevan, organisasi dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi, struktur organisasi, dan tuntutan pasar. Ini memastikan organisasi tetap relevan dan berdaya saing di lingkungan bisnis yang terus berubah. Pengembangan SDM meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, karyawan yang merasa didukung dan memiliki peluang untuk pengembangan karir cenderung lebih puas. Hal ini dapat berkontribusi pada retensi karyawan, mengurangi turnover, dan menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan ulang.

Pengembangan SDM merupakan inovasi dan kreativitas, karyawan yang terampil dan termotivasi memiliki kemampuan lebih besar untuk berkontribusi pada inovasi dan kreativitas di dalam organisasi. Pengembangan SDM menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru didorong dan dihargai. Pengembangan SDM meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, dengan memiliki karyawan yang terampil dan terus berkembang, organisasi dapat mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih efisien dalam menjalankan tugas mereka. Pengembangan SDM merupakan reputasi Perusahaan, organisasi yang memprioritaskan pengembangan SDM sering kali mendapatkan reputasi positif sebagai tempat kerja yang peduli terhadap perkembangan karyawan. Ini dapat meningkatkan citra perusahaan dan daya tarik bagi calon karyawan. Pengembangan SDM meningkatkan ketahanan organisasi, Dengan memiliki karyawan yang siap menghadapi tantangan dan perubahan, organisasi dapat menjadi lebih tangguh dan mampu melewati periode ketidakpastian atau krisis dengan lebih baik. Pengembangan SDM pengembangan budaya organisasi yang positif, pengembangan SDM dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan, pembelajaran, dan saling dukung di antara karyawan (Noe et al., 2017).

Secara keseluruhan, pengembangan SDM bukan hanya tentang keuntungan individual, tetapi juga tentang menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan berkelanjutan dan keberhasilan organisasi.

Pengembangan SDM memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi disarankan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusi yang optimal, antara lain dengan cara melakukan program pelatihan dan pengembangan. Hal ini juga berhubungan dengan produktivitas organisasi dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Pengembangan SDM berkaitan erat dengan kuantitas dan kualitas pengetahuan yang dimiliki. Keadaan ini menjadi sangat penting karena dari

pengetahuanlah manusia mempunyai dasar untuk bertindak, dan dari pengetahuanlah manusia bisa meningkatkan kualitas hidupnya (Pranitasari, 2019).

Oleh karena itu, SDM yang ada hendaklah dikembangkan sedemikian rupa guna mencapai kesejahteraan. Pengembangan SDM ini amat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas SDM dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan pembangunan suatu bangsa (Klimkiewicz, 2020). SDM merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan atau lembaga. Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian dan kreativitas yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak akan optimal jika tidak diasah dan dikembangkan dengan adanya pengembangan SDM.

Pengembangan SDM merangkum serangkaian upaya strategis yang bertujuan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi. Dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis, pengembangan SDM menjadi suatu keharusan untuk menjaga relevansi, daya saing, dan keberlanjutan organisasi. Melalui investasi ini, organisasi tidak hanya membentuk tim yang lebih kompeten tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan jangka panjang.

Pertama, pengembangan SDM menekankan peningkatan keterampilan. Dengan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan, organisasi memberikan sarana bagi karyawan untuk memperbarui keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi. Ini tidak hanya meningkatkan efektivitas individu tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan yang berkembang.

Selanjutnya, pengembangan SDM mengarah pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Program keseimbangan kehidupan kerja, kebijakan fleksibilitas, dan dukungan untuk pengembangan karir menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik

karyawan. Kesejahteraan yang meningkat tidak hanya menciptakan atmosfer kerja yang positif tetapi juga meningkatkan retensi bakat dalam organisasi.

Pengembangan SDM juga memiliki dampak positif pada kepemimpinan. Melalui program pengembangan kepemimpinan, organisasi mengidentifikasi dan membangun pemimpin yang efektif. Pemimpin yang terlatih dengan baik memiliki dampak yang signifikan pada budaya kerja, memotivasi karyawan, dan menciptakan visi yang bersama. Hal ini, pada gilirannya, memperkuat fondasi organisasi untuk pertumbuhan dan inovasi.

Selain itu, pengembangan SDM berkontribusi pada adaptabilitas organisasi terhadap perubahan. Dengan membekali karyawan dengan keterampilan dan pemahaman yang diperlukan, organisasi dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal dan memanfaatkan peluang baru. Pengembangan SDM menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi dan eksperimen, memastikan bahwa organisasi tetap relevan di pasar yang terus berubah.

Dalam keseluruhan, pengembangan SDM bukan hanya tentang memberikan keuntungan individu, tetapi juga tentang membangun fondasi organisasi yang kuat. Dengan merangkul program-program yang mendukung karyawan dalam mencapai potensi penuh mereka, organisasi menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dan menciptakan kondisi yang optimal untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Pentingnya menyusun strategi pengembangan SDM tidak dapat dipandang sebelah mata, mengingat peran sentral SDM dalam membentuk keberlanjutan dan daya saing suatu organisasi. Strategi pengembangan SDM bukan sekadar langkah tambahan, tetapi merupakan investasi strategis yang membawa sejumlah manfaat penting bagi organisasi.

Pertama, strategi pengembangan SDM memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan tugas dan tuntutan pasar yang berkembang. Dengan meningkatkan kompetensi karyawan, organisasi dapat memenuhi

ekspektasi pelanggan, menjaga kualitas produk atau layanan, dan tetap bersaing di pasar yang terus berubah.

Selain itu, strategi ini membantu organisasi dalam mengelola perubahan. Melalui pengembangan karyawan, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis. Inisiatif pengembangan SDM membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru, memahami perubahan yang terjadi, dan merespons dengan fleksibilitas.

Pentingnya strategi pengembangan SDM juga terkait erat dengan penciptaan budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan. Dengan memberikan peluang pengembangan kepada semua karyawan, organisasi merangsang kesejahteraan dan motivasi di antara anggota tim. Budaya pembelajaran yang ditanamkan melalui strategi ini menciptakan lingkungan yang mempromosikan inovasi dan berbagi pengetahuan (Gupta, 2020).

Selanjutnya, strategi pengembangan SDM memiliki dampak positif pada retensi bakat. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka cenderung lebih setia terhadap organisasi. Hal ini tidak hanya mengurangi biaya pergantian karyawan tetapi juga memastikan kelangsungan pengetahuan dan pengalaman di internal organisasi.

Pentingnya menyusun strategi pengembangan SDM juga tercermin dalam daya saing organisasi. Dalam ekonomi yang terus berubah, organisasi yang memiliki karyawan dengan keterampilan terkini dan mampu beradaptasi memiliki keunggulan dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Strategi pengembangan SDM merupakan langkah proaktif untuk mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan di masa depan. Dengan merencanakan dan melaksanakan program pengembangan yang terarah, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang, memastikan bahwa sumber daya manusia menjadi kekuatan utama yang mendorong kesuksesan organisasi.

Menyusun strategi pengembangan SDM adalah keputusan strategis yang membantu organisasi melestarikan, mengembangkan, dan mengoptimalkan aset manusianya. Dengan merangkai strategi ini dengan cermat, organisasi menciptakan lingkungan yang dinamis, adaptif, dan siap bersaing dalam perubahan yang tak terelakkan di dunia bisnis.



## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

Manajemen SDM berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu SDM merupakan salah satu unsur paling vital bagi organisasi.

Menurut Hasibuan (2018) manajemen SDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai SDM yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Ardana et al. (2012) manajemen SDM sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Samsudin (2016) mengatakan manajemen SDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Pendayagunaan dilakukan supaya SDM dalam suatu organisasi dialokasikan sesuai dengan kemampuan. Pengembangan dilakukan agar SDM suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja. Penilaian dilakukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Pemberian balas jasa merupakan langkah perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dan mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Pengelolaan individu atau kelompok dalam perusahaan dilakukan untuk penyesuaian antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan agar tercipta iklim kerja yang kondusif pula tentunya dan akan meningkatkan produktivitas kerja.

Masram & Mu'ah (2015) mendefinisikan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Untuk lebih memperjelas pemahaman tentang manajemen SDM atau manajemen personalia, Sumardjo & Priansa (2018) menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen SDM.

Adapun menurut (Dessler, 2023), manajemen SDM merupakan kebijakan dan praktek menentukan aspek SDM dalam posisi manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan pengimbangan dan penilaian.

Dari definisi yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah suatu bentuk sistem manajemen yang ditujukan untuk mengelola SDM yang ada dalam suatu organisasi tertentu guna mencapai tujuan. Manajemen SDM menghubungkan individu baik secara perorangan maupun kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

## A. FUNGSI MANAJEMEN SDM

Hasibuan (2018) mengemukakan sebagian besar ahli sependapat bahwa pengelolaan melibatkan sebelas fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen (*management process*). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menerapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Penyusunan staf

Penyusunan staf menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan meliputi: merekrut pegawai, memilih pegawai, melatih, dan mengembangkan pegawai, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati pegawai, memberikan kompensasi kepada pegawai.

#### 4. Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu meminta orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, memotivasi bawahan.

#### 5. Pengendalian

Pengendalian yaitu menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

## **B. MANFAAT PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Mengelola SDM dengan baik membawa sejumlah manfaat yang signifikan bagi suatu organisasi. Dalam konteks dinamika bisnis yang terus berkembang, pengelolaan SDM menjadi elemen kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari pengelolaan SDM yang efektif (Amstrong, 2023):

Pertama, pengelolaan SDM yang baik meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi. Dengan menyediakan pelatihan yang relevan, mengelola kinerja karyawan secara efektif, dan memastikan penempatan yang sesuai, organisasi dapat memastikan bahwa setiap anggota tim memberikan kontribusi optimalnya. Hal ini tidak hanya

mendukung pencapaian tujuan organisasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan bermakna.

Kedua, manajemen SDM yang baik membantu organisasi menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Dengan merancang kebijakan kompensasi yang adil, program manfaat yang menarik, dan memberikan kesempatan pengembangan karir, organisasi menciptakan lingkungan yang menarik bagi karyawan. Ini tidak hanya mengurangi tingkat pergantian karyawan tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang terampil dan berpengalaman.

Selanjutnya, pengelolaan SDM yang efektif juga menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif. Melalui manajemen konflik yang bijaksana, komunikasi terbuka, dan praktik-praktik yang mendukung keberagaman, organisasi menciptakan lingkungan kerja di mana setiap karyawan merasa dihargai dan diakui. Budaya kerja yang positif berkontribusi pada kesejahteraan karyawan, motivasi, dan kolaborasi yang lebih baik.

Pengelolaan SDM yang baik juga memiliki dampak langsung pada keberlanjutan organisasi melalui pengembangan kepemimpinan. Melalui identifikasi dan pengembangan pemimpin masa depan, organisasi memastikan bahwa mereka memiliki orang yang tepat di posisi yang tepat. Kepemimpinan yang efektif membawa dampak positif pada arah strategis, inovasi, dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan.

Manfaat pengelolaan SDM juga mencakup peningkatan citra perusahaan. Ketika organisasi mendemonstrasikan komitmen pada kesejahteraan karyawan, etika kerja yang tinggi, dan kepedulian terhadap perkembangan individu, citra positif ini menciptakan daya tarik lebih baik untuk calon karyawan dan mitra bisnis.

Pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya tentang mengelola manusia sebagai sumber daya, tetapi juga tentang memahami, menghargai, dan mengembangkan potensi unik setiap individu. Dengan fokus pada aspek-aspek ini, organisasi dapat mencapai tingkat kinerja dan keberlanjutan yang optimal dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.



## **STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

Strategi manajemen SDM merupakan kerangka kerja yang penting untuk mencapai tujuan organisasi sambil memastikan keberlanjutan dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pertama-tama, penyusunan kebijakan rekrutmen dan seleksi menjadi landasan strategi ini. Dengan memahami kebutuhan organisasi dan mengidentifikasi kriteria yang sesuai, strategi ini membantu menarik individu dengan keterampilan dan nilai yang sejalan dengan misi perusahaan. Strategi ini mencakup pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan kontinu. Program pengembangan yang terencana dengan baik memungkinkan karyawan meningkatkan keterampilan mereka, mendukung inovasi, dan memastikan bahwa organisasi memiliki keunggulan kompetitif dalam industri yang kompetitif. Pengelolaan kinerja yang efektif juga merupakan elemen kunci dalam strategi ini, dengan penetapan sasaran yang jelas, umpan balik berkala, dan pengakuan atas pencapaian yang luar biasa (Rudiyanto et al., 2019).

Salah satu aspek yang tidak kalah penting adalah manajemen komunikasi dan hubungan kerja. Strategi SDM yang baik menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan efektif, memungkinkan pertukaran informasi yang lancar antara manajemen dan karyawan. Ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga membantu menangani konflik dengan cara yang konstruktif.

Selanjutnya, strategi manajemen SDM harus mencakup sistem kompensasi dan manfaat yang sejalan dengan pasar kerja dan kebijakan organisasi. Penyusunan paket kompensasi yang adil dan komprehensif membantu menjaga motivasi karyawan, meningkatkan retensi, dan memastikan kepuasan karyawan. Pengelolaan keberagaman dan inklusi juga menjadi perhatian utama dalam strategi ini, menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman dan memberikan kesempatan yang setara kepada semua karyawan.

Strategi manajemen SDM yang efektif melibatkan pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi. Membina dan mengembangkan pemimpin dari internal organisasi memastikan kelangsungan kepemimpinan yang kuat. Sementara itu, perencanaan suksesi membantu organisasi mengidentifikasi dan mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang diperlukan untuk mengisi posisi kunci. Strategi ini harus mencakup manajemen kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja. Inisiatif ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan dan kebahagiaan karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas dan pengabdian mereka terhadap organisasi. Dengan menerapkan strategi manajemen SDM yang holistik, organisasi dapat mencapai efektivitas operasional, membangun budaya kerja yang positif, dan menghadapi tantangan di lingkungan bisnis dengan lebih siap.

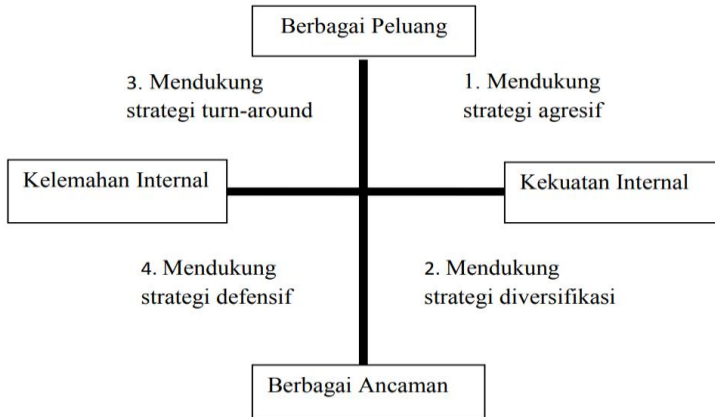
Pendekatan strategi manajemen SDM merupakan fondasi utama bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mengoptimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan bisnisnya. Salah satu pendekatan yang efektif adalah pendekatan berbasis kompetensi, di mana organisasi fokus pada

pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan yang mendukung keunggulan perusahaan. Dengan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis, organisasi dapat merancang program pengembangan yang terarah dan sesuai dengan kebutuhan spesifik. Pendekatan ini juga mendorong transparansi dalam menetapkan harapan kinerja, memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang kontribusi mereka terhadap visi dan misi organisasi. Melalui pendekatan berbasis kompetensi, manajemen SDM menjadi lebih proaktif dalam mengelola talenta, menempatkan karyawan sesuai keahlian, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi (Rudiyanto et al., 2019).

Penetapan strategi SDM melibatkan sejumlah metode dan pendekatan yang memerlukan pemahaman mendalam tentang kebutuhan organisasi, tren pasar kerja, dan tujuan jangka panjang. Berikut adalah beberapa metode yang umumnya digunakan dalam penetapan strategi manajemen SDM:

### **1. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*):**

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) lingkungan internal dan *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan eksternal dalam dunia bisnis (Rangkuti, 2017:20). Analisis SWOT dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui strategi pengembangan dengan cara menganalisis faktor eksternal berupa peluang dan ancaman serta faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan.



**Bagan 1. Diagram Analisis SWOT**

Keterangan:

Kuadran 1: Menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan karena organisasi memiliki peluang dan kekuatan, sehingga pada posisi ini organisasi harus mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.

Kuadran 2: Pada posisi ini organisasi memiliki ancaman, namun masih ada kekuatan dari segi internal sehingga ancaman tersebut dapat diatasi dengan kekuatan yang ada. Strategi yang tepat untuk posisi ini adalah strategi diversifikasi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

Kuadran 3: Organisasi memiliki peluang besar namun ada kelemahan internal sehingga organisasi harus memilih strategi yang tepat agar kelemahan yang ada tidak mengurangi peluang besarnya. Strategi yang tepat untuk posisi ini adalah organisasi meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.

Kuadran 4: Posisi ini merupakan posisi yang sangat merugikan karena organisasi harus menghadapi berbagai ancaman dengan kondisi internal yang lemah. Strategi yang harus diterapkan mendukung strategi defensif.

Dalam proses penyusunan perencanaan strategis terdapat tiga tahapan analisis yaitu tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan. Pada tahap pertama yaitu tahap pengumpulan data, dilakukan evaluasi faktor eksternal maupun internal untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Tahap selanjutnya adalah tahap analisis dimana pada tahap ini terdapat beberapa model alat analisis yaitu; matrik tows, matrik BCG, matriks internal-eksternal, matriks space, dan matriks grand strategi. Semakin banyak matrik yang digunakan dalam analisis, maka analisis yang dilakukan akan semakin akurat. Tahap terakhir proses penyusunan perencanaan strategi adalah tahap pengambilan keputusan yang mana pada tahap ini dapat digunakan matrik perencanaan strategis kuantitatif untuk mempermudah pemilihan strategi.

Untuk tahap pengumpulan data dapat digunakan matrik faktor strategi eksternal dan matriks strategi internal.

#### 1) Matriks faktor strategi eksternal

Dalam menyusun matriks faktor strategi eksternal, terlebih dahulu harus diketahui Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Terdapat beberapa cara penentuan Faktor Strategi Eksternal yaitu:

- a. Susunlah 5 sampai 10 peluang dan ancaman dalam kolom 1.
- b. Pada kolom 2 beri bobot masing-masing faktor yang disusun menggunakan skala angka 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Hal ini perlu dilakukan karena faktor-faktor yang telah disusun dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Dalam kolom 3, hitung rating untuk masing-masing faktor dengan menggunakan skala angka 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap proses pengembangan sumber daya

manusia. Faktor-faktor peluang diberikan nilai rating positif yang artinya semakin besar peluang diberi rating +4, namun jika peluangnya kecil diberi rating +1. Pemberian rating ancaman berkebalikan dengan pemberian rating peluang, jika ancamannya besar diberi rating 1 dan sebaliknya ketika nilai ancamannya sedikit diberi rating 4.

- d. Kalikan bobot dan rating untuk memperoleh faktor pembobotan berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*)
- e. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan.

**Tabel 1. EFAS**

<b>Faktor-faktor strategi eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x rating</b>
Peluang: Tentukan peluang pengembangan SDM berdasarkan hasil observasi			
Ancaman: Tentukan ancaman pengembangan SDM berdasarkan hasil observasi			
<b>TOTAL</b>			

Sumber: Rangkuti (2017:20)

## 2) Matriks faktor strategi internal

Setelah melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor strategis internal, maka dilakukan penyusunan tabel IFAS untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam *Strength* and *Weakness*. Tahapan penyusunan tabel IFAS adalah:

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan
- b. Pada kolom 2 beri bobot masing-masing faktor yang disusun menggunakan skala angka 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting).
- c. Dalam kolom 3, hitung rating untuk masing-masing faktor dengan menggunakan skala angka 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap pengembangan sumber daya manusia.
- d. Kalikan bobot dan rating untuk memperoleh faktor pembobotan berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan.

**Tabel 2. IFAS**

<b>Faktor-faktor strategi internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x rating</b>
Kekuatan: Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan pengembangan SDM berdasarkan hasil observasi			
Kelemahan: Tentukan kelemahan internal dalam pengembangan SDM berdasarkan hasil observasi			
<b>TOTAL</b>			

Sumber: Rangkuti (2017:20)

Setelah diperoleh data atau informasi mengenai faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste, maka tahap selanjutnya adalah memanfaatkan data atau informasi tersebut untuk merumuskan strategi. Alat yang digunakan untuk menyusun faktor strategi pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste adalah matriks SWOT, karena menurut Rangkuti (2017) matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang ancaman eksternal yang dihadapi suatu organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif yang dapat digambarkan pada diagram berikut:

**Tabel 3. Matriks SWOT**

<p><b>IFAS</b></p> <p><b>EFAS</b></p>	<p><b>Strengths (S)</b></p> <p>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</p>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <p>Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal</p>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <p>Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal</p>	<p><b>Strategi SO</b></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p><b>Threats (T)</b></p> <p>Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal</p>	<p><b>Strategi ST</b></p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p><b>Strategi WT</b></p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Keterangan:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan seluruh peluang yang ada.

b. Strategi ST

Strategi ST adalah strategi yang digunakan untuk mengatasi ancaman dengan cara memanfaatkan kekuatan yang dimiliki.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki.

d. Strategi WT

Strategi ini merupakan strategi bagaimana menghindari ancaman dan meminimalkan kelemahan yang ada

**2. Pemetaan Keterampilan dan Kebutuhan SDM:**

Pemetaan diperoleh melalui mengevaluasi keterampilan dan kompetensi karyawan saat ini. Selanjutnya dilakukan identifikasi kebutuhan keterampilan mendatang yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian membuat rencana pengembangan karyawan yang mencakup pelatihan dan pembinaan.

**3. Analisis Pesaing dan Industri:**

Perlu dilakukan analisis praktik SDM pada perusahaan lain/pesaing dan tren industri terkini. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan wawasan tentang inovasi dan pendekatan terbaik dalam manajemen SDM di sektor yang sama.

**4. Konsultasi dan Partisipasi Karyawan:**

Perlu melibatkan karyawan dalam proses perencanaan strategi untuk memahami perspektif mereka. Mengadakan forum atau survei untuk mendapatkan masukan tentang kebutuhan, aspirasi, dan harapan karyawan terkait manajemen SDM.

**5. Pemetaan Kebutuhan Organisasi:**

Menyelidiki kebutuhan organisasi dalam jangka panjang dan memastikan bahwa strategi SDM sejalan dengan tujuan bisnis dan perkembangan masa depan. Menyusun rencana tindakan yang mendukung pencapaian sasaran organisasi.

**6. Analisis Anggaran dan Kelayakan:**

Menilai ketersediaan anggaran untuk mendukung implementasi strategi manajemen SDM. Mengevaluasi kelayakan dan manfaat jangka panjang dari investasi dalam pengembangan dan manajemen SDM.

**7. Pemantauan Tren Pasar Kerja:**

Memantau tren pasar kerja terkini, termasuk perkembangan dalam bidang teknologi, regulasi, dan perubahan demografi. Menyesuaikan strategi SDM agar tetap relevan dan responsif terhadap perubahan eksternal.

**8. Benchmarks dan Best Practices:**

Menggunakan benchmarking untuk membandingkan praktik-praktik manajemen SDM organisasi dengan standar industri atau organisasi terkemuka. Mengadopsi praktik terbaik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen SDM.

**9. Audit SDM:**

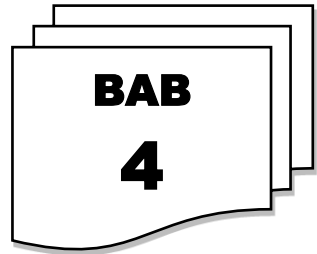
Melakukan audit SDM untuk menilai sejauh mana praktik-praktik saat ini mendukung tujuan organisasi. Mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau inovasi.

**10. Pemantauan Kinerja dan Penyesuaian:**

Menggunakan key performance indicators (KPIs) untuk memantau efektivitas implementasi strategi SDM. Melakukan penyesuaian strategi secara berkala berdasarkan evaluasi hasil dan perubahan dalam konteks organisasi.

Pemilihan metode ini tergantung pada konteks dan kebutuhan organisasi. Pendekatan holistik yang mengintegrasikan beberapa metode dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam untuk merancang strategi manajemen SDM yang efektif.





## **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam waktu tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya dalam entitas organisasi tersebut dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi secara menyeluruh. Menurut Wilson (2019), pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Werner & Desimone (2021) menyatakan pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan. Pranasari & Zahara (2020) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui

pendidikan dan latihan. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki pegawai berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan pegawai. Pengembangan SDM diakui sebagai bagian esensial dari manajemen SDM organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi. Pengembangan atau pembangunan manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pembangunan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Juga membantu para pegawai untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau kondisi baru (Amstrong, 2023).

Pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2018):

1. Pengembangan secara informal yaitu pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa pegawai tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena prestasi kerja pegawai semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
2. Pengembangan secara formal yaitu pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pengembangan secara formal dilakukan organisasi karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya non karier atau peningkatan karir seorang pegawai.

Noe et al. (2017) mendefinisikan pengembangan sebagai aktivitas dalam mengembangkan karier pegawai terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi pegawai agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan. Dalam pelaksanaannya pengembangan pegawai dilakukan untuk membantu dalam memasuki kehidupan sebagai pegawai dalam dunia kerja yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya.

Pelaksanaan program pengembangan pegawai harus diselenggarakan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Agar dapat menghadapi masalah-masalah yang timbul dari program pengembangan, pegawai harus memenuhi tiga jenis kebutuhan menurut (Sumardjo & Priansa, 2018), antara lain :

1. Program pengembangan pegawai harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan organisasi/ perusahaan pada dirinya, norma-norma dan tradisi yang dihormati dan berlaku di perusahaan, serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang harus dijalankannya.
2. Program pengembangan pegawai harus mampu membantu para pekerja baru untuk memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan organisasi/perusahaan sehari-hari. Untuk itu perlu diketahuinya perilaku atau tindakan-tindakan yang dibenarkan dan tidak dibenarkan, iklim kerja yang dikembangkan, bahkan teman sekerja atau supervisor yang dapat diteladaninya dalam bekerja, agar menjadi pekerja yang berprestasi.

3. Program pengembangan pegawai harus mampu membantu para pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan/ jabatannya agar melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif, efisien dan produktif.

Wilson (2019) menggambarkan secara garis besar tentang program pengembangan pegawai sebagai berikut:

1. Pengembangan pegawai haruslah bermula dari jenis informasi yang paling relevan dan segera dilanjutkan dengan kebijakan umum organisasi. Pengembangan pegawai harus berlangsung dengan kecepatan yang membuat para pegawai baru tetap merasa nyaman.
2. Bagian paling signifikan dari pengembangan pegawai adalah sisi manusianya memberikan pengetahuan kepada para pegawai baru tentang seperti apa para kolega kerjanya.
3. Para pegawai baru sepatutnya didorong dan diarahkan di lingkungannya oleh pegawai yang berpengalaman yang dapat memberikan jawaban terhadap pertanyaan dan dapat segera dihubungi.
4. Para pegawai baru hendaknya diberikan cukup waktu untuk mandiri sebelum tuntutan kerja atas dirinya kian meningkat.

Dengan demikian, kegiatan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti program pengembangan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.

## **A. TUJUAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Menurut Sumardjo & Priansa (2018) tujuan utama pengembangan sumber daya manusia itu adalah melaksanakan kegiatan pendidikan bagi sumber daya manusia yang bekerja dan akan bekerja pada lingkungan

industri sehingga mereka berkualitas dalam arti dapat mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri mereka masing-masing, dan mengembangkan lingkungan masyarakat sekitarnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas, profesi, hubungan insani, akuntabilitas, semangat korps, dan karier.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak tujuan. Kegiatan dalam pengembangan hakikatnya memiliki tujuan yang menyangkut hal-hal berikut (Hasibuan, 2018):

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas kerja semakin baik, karena *technical skill*, *Human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi khususnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya kerja relatif kecil sehingga daya saing organisasi semakin besar.

3. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi pihak terkait yang bersangkutan.

4. Moral

Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

5. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi

kerjanya lebih baik. Promosi inilah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

#### 6. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

#### 7. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefit) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

#### 8. Masyarakat

Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

### **B. METODE PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Metode pengembangan sumber daya manusia adalah rencana jangka panjang atau rencana masa depan sebagai upaya untuk mempersiapkan pegawai agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan perkembangan dan perubahan suatu organisasi. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi untuk perkembangan dalam organisasi di masa depan.

Metode pengembangan sumber daya manusia yang paling umum diadopsi dalam organisasi bisnis adalah metode pendidikan dan pelatihan. Pendidikan diberikan kepada pegawai manajerial, sedangkan pelatihan diberikan untuk pegawai dalam level operasional (Sumardjo & Priansa, 2018):

#### 1. Metode pendidikan (*Education*)

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan sumber daya manusia. Lembaga pendidikan, terutama pendidikan formal, pada dasarnya memberikan output berupa perubahan sikap dan perilaku yang disertai dengan tingkat

pengetahuan, pemahaman, dan analisis yang lebih mendalam. Pada dasarnya tujuan pendidikan adalah penambahan pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya, yang diharapkan memiliki sasaran pendidikan pada metode tertentu. Itulah sebabnya, perubahan sikap dan perilaku sebagai output pendidikan perlu dirumuskan terlebih dahulu dalam tujuan pendidikan, dengan kata lain bahwa tujuan pendidikan merupakan rumusan-rumusan penting sikap dan perilaku.

## 2. Metode pelatihan (*Training*)

Pelatihan dipilih berdasarkan analisa kebutuhan yang berasal dari kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai. Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainnya terkait dengan pegawai. Ruang lingkup pelatihan lebih sempit dibandingkan dengan pendidikan. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus dalam waktu tertentu.

## **C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN SDM**

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sangat penting dalam rangka mencapai suatu tujuan bersama. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi. Oleh karena itu, pelaksanaan pengembangan SDM perlu memperhatikan faktor-faktor baik dalam diri organisasi itu sendiri maupun di luar organisasi yang bersangkutan yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Amstrong, 2014). Di antara faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Faktor internal**

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

a. Misi dan tujuan

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu, diperlukan kemampuan tenaga sumber daya manusia melalui pengembangan sumber daya manusia.

b. Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan organisasi mungkin sama dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut dapat berbeda. Oleh karenanya, kemampuan pegawai diperlukan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar, sehingga strategi yang disusun dapat memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Secara tidak langsung hal ini dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

c. Sifat dan jenis tujuan

Sifat dan jenis kegiatan yang dilakukan suatu organisasi sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia. Misalnya, suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, akan berbeda dengan pola pengembangan sumber daya manusia pada organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian juga, akan berbeda pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia antara organisasi yang kegiatan rutin dan organisasi yang kegiatannya perlu inovasi dan kreativitas.

d. Jenis teknologi yang digunakan

Pengembangan organisasi diperlukan untuk mempersiapkan tenaga dalam mengoperasikan teknologi atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

## 2. Faktor eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak lepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada, agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal. Di antara faktor-faktor tersebut adalah kebijakan pemerintah, sosial budaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

### a. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat keputusan menteri maupun pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

### b. Sosio budaya masyarakat

Faktor sosio budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan sumber daya manusia pada suatu organisasi faktor eksternal perlu dikembangkan.

### c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi atau sekolah, dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat. Oleh karena itu, kemampuan pegawai harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

Selain itu, faktor-faktor tersebut dapat menunjang suatu keberhasilan yang maksimal apabila suatu diklat atau pelatihan dan pendidikan tersebut adanya suatu partisipasi yang sangat baik dalam diri peserta, fokus pelatihan yang sangat efektif, proses yang memadai, biaya yang ringan, motivasi, serta hasil atau *outcome* yang sangat bagus bagi peserta setelah pelaksanaan diklat atau pendidikan dan pelatihan.



## **STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL PARLAMENT NACIONAL TIMOR-LESTE**

---

Strategi pengembangan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan, bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. SDM secara makro adalah warga negara suatu bangsa khususnya yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa pendidikan formal) yang mampu memenuhi kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya. Program pengembangan SDM diharapkan mampu mengembangkan pengetahuan dan pengalaman bagi para pegawai sebab para pegawai sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, maka fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personal yang

mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Parlamento Nacional.

Pemerintah telah menyadari bahwa di dalam usaha pembangunan jelas dikehendaki suatu orientasi dan kemampuan aparatur untuk melaksanakan tugas-tugas baru pemerintah. Dalam upaya reformasi ini, maka perlu dilakukan perombakan serta penyempurnaan pengembangan kepegawaian yang lebih relevan dengan perkembangan kebutuhan-kebutuhan pelayanan kepada masyarakat.

Sumber daya aparatur adalah merupakan faktor penting dalam rangka mencapai suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, sebab aparatur merupakan subjek dalam setiap aktivitas pemerintahan. Aparaturlah yang merupakan pelaku penggerak proses mekanisme dalam sistem pemerintahan, oleh sebab itu agar mekanisme dalam sistem pemerintahan tersebut berjalan dengan sebaik-baiknya, yakni sesuai dengan yang diharapkan maka aparatur selaku subjek atau pelaku harus memiliki kemampuan yang relevan dengan kebutuhan pelaksanaan tugas pemerintahan.

Pengembangan SDM mempunyai cakupan yang sangat luas, secara umum pengembangan SDM merupakan suatu proses merekayasa perilaku kerja karyawan sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Rekayasa perilaku mengandung makna tersirat bahwa perilaku sesungguhnya dapat diubah dan diperbaiki, dari satu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik. Pengembangan SDM yang dilaksanakan setidaknya didasarkan pada kesepakatan pemahaman berikut (Prasetya, 2002). Pertama, pengembangan SDM dapat dilakukan baik melalui jalur diklat maupun jalur non diklat. Jalur diklat misalnya berbentuk kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain. Jalur non diklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman, dan lain-lain. Kedua, pengembangan SDM tidak harus menunjukkan hasil yang segera dapat diamati dan dinikmati. Pengembangan SDM cenderung membutuhkan waktu yang panjang. Dalam batas tertentu, pengembangan

karyawan memang bisa menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang segera. Ketiga, pengembangan SDM adalah sebuah investasi, yang cepat atau lambat akan menghasilkan buah, dan jangan dianggap sebagai pengeluaran dan atau pemborosan. Seiring dengan tuntutan kompetisi bisnis global, khususnya dalam mengelola SDM, trend dewasa ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat optimal apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang handal di bidangnya. Kehandalan kompetensi SDM sebenarnya dapat dibentuk, dimana pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam me-manage anggotanya ke dalam diversifikasi kompetensi individu, yaitu: 1) kompetensi pencapaian tujuan; 2) kompetensi pemecahan masalah; 3) kompetensi interaksi sesama; 4) kompetensi *teamwork* (Husaini, 1999). Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu secara simultan akan mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan.

Dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis saat sekarang sebagai akibat gerakan reformasi menuntut sumber daya aparatur untuk bekerja lebih profesional sehingga mampu menunjang pelaksanaan tugas-tugas dengan cepat, tepat dan akuntabel. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya aparatur merupakan unsur utama yang mempunyai peranan yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, karena sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mempunyai kompetensi yang diandalkan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan dalam berbangsa dan bernegara.

Pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur dalam organisasi pada dasarnya memiliki cakupan yang cukup luas, bahkan merupakan bagian penting dari seluruh proses manajemen dalam organisasi, sebab sumber daya aparatur merupakan urat nadi dinamika gerak organisasi itu sendiri. daya aparatur yang penting dari suatu organisasi adalah

kemampuan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Aparatur merupakan SDM yang siap digunakan. Dari semua harta kekayaan, maka SDM-lah satu-satunya harta yang tidak mengalami depresi (penyusutan nilai), walaupun tidak dikembangkan, SDM merupakan kekayaan yang besar potensinya bagi peningkatan produktivitas. Pada lingkup organisasi dengan segala jenis, bentuk dan kegiatannya, Sumber Daya Aparatur merupakan alat pemicu produktivitas, berkaitan dengan perannya dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya lainnya, serta sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi.

Oleh sebab itu, dibentuk departemen-departemen personalia dengan tugas dan fungsinya dalam mencapai dan efisiensi organisasi. Perkembangan Sumber Daya Aparatur, akan mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta merupakan pemenuhan kebutuhan pegawai untuk bisa menempati jenjang yang lebih tinggi, yang berupa kenaikan pangkat dan jabatan di samping pencapaian kebutuhan dasar lainnya. Peningkatan keterampilan maupun keahlian pegawai akan memudahkan pencapaian tujuan pegawai dalam menduduki posisi tertentu. Kenaikan pangkat atau jabatan yang lazim disebut promosi pegawai menunjukkan kepada pemberian kesempatan bagi pegawai untuk maju dan mencapai keadaan lebih baik merupakan kebutuhan dasar bagi setiap manusia untuk memperbaiki kualitas hidupnya. Pemuasan keinginan atau kebutuhan ini juga sekaligus sebagai tantangan dalam pencapaian tujuan individu, sehingga di antara pegawai terjadi persaingan.

Antara sumber daya aparatur dengan organisasi tempat mereka bekerja pada dasarnya harus dibangun suatu pola hubungan yang saling menguntungkan, oleh sebab itu, harus ada relevansi yang sama antara keinginan pegawai dan tujuan dari organisasi harus dapat memperhatikan kebutuhan pegawainya, termasuk kesesuaian antara bidang-bidang tugasnya dengan tingkat kemampuan yang dimiliki. Sistem pengembangan dan pembinaan karier yang baik adalah merupakan salah satu sendi organisasi, karena ada sistem pembinaan karier yang dilaksanakan dengan

baik pula akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang besar dan kegairahan bekerja bagi seluruh pegawai. Dengan terdapatnya pegawai-pegawai yang memenuhi syarat dan kriteria dalam penempatan dalam suatu bidang tugas atau jabatan tentu saja memberikan jaminan akan tersedianya pegawai negeri tingkat tinggi yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, sehingga dapat memajukan organisasi secara keseluruhan.

Pembinaan dan pengembangan pegawai melalui penempatan dalam suatu jabatan dengan penilaian yang dilakukan secara objektif, adil, dan transparan jelas memberikan peluang-peluang pada terciptanya iklim kerja yang kondusif dan terhindar dari kemungkinan terjadinya inefisiensi organisasi. Bagi organisasi birokrasi pemerintahan yang merupakan organisasi pelayan publik terdapat hubungan langsung antara tugas pokok dan fungsinya dengan upaya pembangunan dan pelayanan masyarakat, melalui pegawai yang ditempatkan pada posisi masing-masing. Dengan demikian, aspek pengembangan karier pegawai dalam masing-masing bidang tugas harus didasarkan pada aspek pengembangan karier pegawai dalam peningkatan kinerjanya yang ada dalam organisasi merupakan hal yang utama pula. Hal ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai (*performance*) dalam memberikan pelayanan yang terbaik pada organisasi dan masyarakat. Dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan pegawai pada umumnya, seharusnya berpedoman pada sistem pembinaan dan pengembangan yang ada, dan sistem pembinaannya selalu didasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karier. Meskipun demikian, dari hasil pengamatan yang dilakukan menunjukkan bahwa dalam pengembangan pegawai lingkup Sekretariat Jenderal yang belum sepenuhnya berjalan dengan sesuai harapan, hal ini dapat dilihat dari kenyataannya bahwa, tingkat pendidikan pegawai pada dasarnya telah cukup memadai, namun dalam penempatannya belum sepenuhnya berdasarkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur.

Di samping itu, masalah lain yang memang menjadi perhatian utama adalah masih kurangnya pegawai negeri yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis fungsional, sehingga aspek-aspek tugas yang berkaitan dengan teknis pengolahan data pelayanan anggota Parلمent yang menjadi bidang tugas dari Sekretariat Jenderal Parلمent Nasional masih terlambat, bahkan pengelolaan dan penyediaan dokumen persidangan masih kurang maksimal menyajikan data yang memadai sebagai implikasi dari masih rendahnya kualitas sumber daya aparatur terutama dilihat dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dimiliki oleh aparatur.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka upaya pengembangan sumber daya aparatur perlu dilaksanakan melalui berbagai strategi seperti peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap/perilaku melalui pendidikan formal, dan pendidikan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan kompetensi aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Sejalan dengan sistem pemerintahan yang dianut oleh Timor-Leste yakni semi presidensial, maka secara politik kedudukan antara Parلمent Nasional sebagai suatu Lembaga tinggi Negara, harus menunjukkan kualitas SDM untuk mengelola Lembaga tersebut, salah satunya adalah Sekretariat Jenderal Parلمent Nasional sehingga bisa memberi dukungan kepada para legislator dalam menjalankan tugas dan wewenang.

Hal ini ditandai dengan terjadinya check and balance antara badan Legislatif, Eksekutif, Yudikatif dengan Presidente da República sebagai Kepala Negara sehingga mendorong Parلمent Nasional untuk lebih proaktif dalam pembuatan Rancangan Undang-Undang. Disamping itu juga terdapat hubungan Parلمent Nasional dengan lembaga negara lainnya yang diatur oleh Constituição da República Democrática de Timor Leste (CRDTL), Undang-Undang serta peraturan perundang-undangan lainnya. Dalam konteks itu juga adanya keterlibatan Parلمent Nasional dalam penentuan pengangkatan dan pemberhentian pejabat publik. Dan tak kalah penting adalah adanya ruang besar dalam bidang politik yang seharusnya di

artikulasikan, dan alterasi sesuai dengan peran dan fungsi Parلمنت Nasional serta ada keinginan untuk menunjukkan pada dunia bahwa Timor-Leste merupakan negara Republika demokratika yang selalu mengapresiasi pluralisme, kebebasan, dan hak asasi manusia. Semua keadaan di atas telah memaksa Parلمنت Nasional untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain hal diatas, secara internal Parلمنت Nasional sedang gencar melakukan berbagai pembenahan yang menyangkut berbagai aspek kelembagaan mulai dari aspek politis, kelembagaan, maupun yuridis. Hal ini diperkuat dengan dibentuknya Tim ad hoc (Komisi eventual) yang secara khusus diberi tugas untuk melakukan kajian-kajian terhadap berbagai aspek yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja Parلمنت Nasional, seperti kajian terhadap perubahan Tata Tertib Parلمنت Nasional, Status Anggota dewan, otonomi anggaran, sampai dengan persoalan kesekretariatan. Peningkatan kinerja Sekretariat Jenderal tersebut sangat penting dilakukan karena di satu sisi Parلمنت Nasional memiliki jumlah SDM yang cukup memadai baik yang berasal dari Sekretariat Jenderal Parلمنت Nasional maupun dari dukungan staf ahli dan asisten anggota atau Fraksi-fraksi yang diharapkan dapat mendukung terhadap perbaikan kinerja Parلمنت Nasional. Begitu juga semangat peningkatan kinerja Parلمنت Nasional juga didukung dengan alokasi anggaran yang memadai dan terus meningkat setiap tahunnya, tetapi belum disesuaikan dengan karakteristik lembaga legislatif. Namun demikian Parلمنت Nasional juga mengalami keterbatasan karena pengorganisasian Parلمنت Nasional hanya bersandar pada Keputusan Parلمنت Nasional dan Peraturan Pemerintah sehingga dasar hukum pengelolaan menjadi sangat kaku dan terbatas. Disamping itu juga adanya keterbatasan *supporting system*, dimana Sekretariat Jenderal Parلمنت Nasional menghadapi banyak permasalahan yang harus dibenahi.

Persoalan SDM kesekretariatan ini menjadi penting karena salah satu dukungan terhadap proses *checks and balances* tersebut adalah peran unsur penunjang yaitu Sekretariat Jenderal Parلمنت Nasional. Dengan

demikian keberadaan Sekretariat Jenderal menjadi penting dan strategis. Hal ini muncul karena sekarang ini Parلمent Nasional berada dalam sistem pemerintahan presidensial, di mana pemisahan kekuasaan cenderung menciptakan sebuah badan legislatif yang relatif kuat dan mandiri, tetapi di satu sisi Parلمent Nasional masih belum mampu memenuhi potensi tersebut. Hal ini muncul karena masalah SDM terutama kurangnya dukungan intelektual untuk Parلمent Nasional. Parلمent Nasional memiliki SDM yang sangat penting jika dibandingkan dengan sumber daya di Pemerintah. Di sisi lain pemerintah memiliki sumber daya yang berlimpah untuk mendapatkan masukan dan ini sangat bertolak belakang dengan Parلمent Nasional. Menghadapi semangat perubahan tersebut itu menjadi peluang bagi Sekretariat Jenderal untuk melakukan pembenahan. Pada sisi lain Sekretariat Jenderal juga menghadap persepsi dari Parلمent Nasional sendiri sebagai *user* yang memandang Sekretariat Jenderal Parلمent Nasional belum profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Persepsi ini dapat dipandang sebagai suatu kritik sehingga Sekretariat Jenderal juga harus segera melakukan berbagai pembenahan. Menghadapi semangat perubahan tersebut itu menjadi peluang bagi Sekretariat Jenderal untuk melakukan pembenahan. Pada sisi lain Sekretariat Jenderal juga menghadap persepsi dari Parلمent Nasional sendiri sebagai *user* yang memandang Sekretariat Jenderal Parلمent Nasional belum profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Persepsi ini dapat dipandang sebagai suatu kritik sehingga Sekretariat Jenderal juga harus segera melakukan berbagai pembenahan.

Sejalan dengan itu, amanat untuk melakukan reformasi birokrasi telah diamanatkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No Per/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Melalui peraturan ini, semua kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk menyusun dan melaksanakan program reformasi birokrasi di lingkungan instansinya masing-masing. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan

kata lain reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur Negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengembangkan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

Pengembangan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan, bahwa kualitas SDM merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. SDM (SDM) secara makro adalah warga negara suatu bangsa khususnya yang telah memasuki usia angkatan kerja yg memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa pendidikan formal) yang mampu memenuhi kebutuhan hidup sendiri dan keluarganya yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya. Sebagai suatu bentuk upaya dalam pengembangan SDM, pendidikan merupakan salah satu sektor terpenting dalam pembangunan. Hal ini mengingat pendidikan menyiapkan SDM yang berkualitas yang menjadi faktor input dominan dalam pembangunan tersebut. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan pembangunan nasional, pendidikan seharusnya mendapat prioritas, karena melalui upaya ini dapat dihimpun stok modal manusia dan stok modal sosial yang memadai secara kualitas untuk melaksanakan pembangunan. Tanpa tersedianya stok modal manusia dan stok modal sosial yang memadai, terutama secara kualitas, keberhasilan pembangunan patut dipertanyakan. Karena hal itu akan berdampak besar pada citra negara, bangsa Timor Leste.

Diakui bahwa pengembangan SDM belum diselaraskan dengan peningkatan tugas dan fungsi Parlemen Nasional. Karena itu strategi pengembangan SDM Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional menjadi penting agar sejalan dengan semangat reformasi di Parlemen Nasional. Semua itu menjadi satu kesatuan sebagai sebuah proses reformasi kedewanan menuju peningkatan kinerja Dewan. Namun demikian pengembangan SDM tersebut harus dilihat pada perspektif organisasi secara komprehensif. Selanjutnya Pengembangan SDM Sekretariat Jenderal

Parlament Nasional dapat disajikan sebagai berikut: (1) Tantangan Kesekretariatan: Bagian ini menjadi penting untuk melihat bagaimana dinamika Kedewanan akan menjadi tantangan bagi Sekretariat Jenderal Parlament Nasional untuk melakukan perubahan. Perubahan tersebut akan mempengaruhi terhadap Pengelolaan SDM kedepan. (2) Divisi Pengelolaan SDM: divisi ini merupakan bagian utama yang akan menjelaskan bagaimana pengelolaan SDM sesuai dengan arah reformasi Kesekretariatan yaitu bagaimana strategi pengembangan dalam mengelola SDM agar tertata secara profesional.

## **A. TIMOR LESTE**

Timor Leste, atau secara resmi bernama Republika Demokratika de Timor Leste yang sebelum merdeka bernama Timor-Timur, adalah sebuah negara pulau di Asia Tenggara. Negara ini berada di sebelah utara Australia dan bagian timur pulau Timor. Selain itu wilayah negara ini juga meliputi pulau Kambing atau Atauro, Jaco, dan eksklave Oecusse-Ambeno di Timor Barat. Perjuangan untuk kemerdekaan begitu Panjang, kebebasan, demokrasi hak atas hidup dan hak atas kemerdekaan adalah faktor-faktor dan alasan-alasan untuk perjuangan. Hal tersebut terjadi karena adanya suatu masyarakat. Adalah palsu menyatakan bahwa suatu dominasi dengan kekuatan eksklusif untuk memimpin, apabila nilai-nilai tersebut dijunjung. Rakyat Timor-Leste telah membuktikan sendiri. Pertama dari sudut perjuangan yang sangat sulit untuk mengkonversikan keragu-raguan dan jiwa yang terkalahkan kedalam suatu harapan kemenangan yang kokoh, menciptakan dan mencetak dinamika-dinamika baru dalam proses perjuangan. Kedua, telah menunjukkan sikap rela berkorban yang tinggi pada saat rakyat Timor Leste dipanggil untuk menentukan nasib bangsanya. Oleh karenanya pada tanggal 30 Agustus 1999, dalam sebuah referendum yang dipelopori oleh United Nation Administration Mission East Timor (UNAMET) mayoritas atau (78%) rakyat Timor-Timur memilih untuk menjadi sebuah negara tersendiri.

Timor-Timur merupakan sebuah wilayah bekas koloni Portugis yang dianeksasi oleh militer Indonesia menjadi sebuah provinsi yang pernah menjadi bagian Indonesia pada tanggal 17 Juli 1976 sampai 19 Oktober 1999. Kala itu provinsi Timor-Timur merupakan provinsi yang ke 27 di bawah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Timor Timur dianeksasi oleh Negara Kesatuan Republik Indonesia sesudah dijajah selama 450 tahun oleh Portugal. Wilayah provinsi ini meliputi bagian timur pulau Timor, pulau Kambing atau Atauro, pulau Jaco dan sebuah eksklave di Timor Barat yang dikelilingi oleh provinsi Nusa Tenggara Timur.

Setelah merdeka, namanya berubah menjadi Republika Demokratika de Timor Leste (atau sering disebut Timor Lorosa'e dalam bahasa asli yakni Bahasa Tetun. Negara ini adalah sebuah negara kecil di sebelah utara Australia dan bagian timur pulau Timor. Selain itu wilayah negara ini juga meliputi pulau Kambing atau Atauro, Jaco, dan enklave Oecussi-Ambeno di Timor Barat. Timor Leste dulu adalah salah satu provinsi di Indonesia, Timor Leste secara resmi merdeka pada tanggal 20 Mei 2002. Sebelumnya bernama Provinsi Timor Timur, ketika menjadi anggota PBB, Para pendiri negara memutuskan untuk memakai nama dari Bahasa Portugis yakni "Timor Leste" sebagai nama resmi negara, sebagai alasan geopolitik dan geostrategi. Berikut adalah tabel sejarah Timor Leste dari abad 16 hingga 21 sebagai berikut:

**Tabel 4. Sejarah Timor-Leste pada abad 16 - 21**

No	Waktu	Keterangan
1	Abad ke-16	Kedatangan kaum Portugis
2	1902	Pembagian Timor antara kaum Portugis dan Belanda secara definitif
3	1975	Timor Portugis ditelantarkan Portugal yang dilanda Revolusi Anyelir
4	1976	Bergabung dengan Indonesia, menjadi Provinsi Timor Timur
5	1976 - 1980	Perang saudara; konon sekitar 100.000 - 250.000 orang tewas
6	1991	Insiden Santa Cruz
7	1999	<ul style="list-style-type: none"><li>• Referendum pemisahan diri Timor Timur diizinkan presiden B. J. Habibie</li><li>• Kerusuhan besar-besaran antara pro- dan anti-kemerdekaan dan pengungsian warga Timor Timur</li></ul>
8	2002	Terbentuknya negara Timor Leste
9	2006	Sepertiga mantan tentara nasional Timor Leste memberontak menuntut keadilan; pecah konflik antara pihak polisi yang mendukung pemerintah dengan pihak militer

## 1. Politik

Sistem Pemerintahan yang dianut oleh Timor-Leste yakni Semi Presidensial, dimana kepala Negara Republik Demokratik Timor Leste adalah seorang presiden, yang dipilih secara langsung dengan masa bakti selama 5 tahun. Meskipun fungsinya hanya seremonial saja, Presiden Republika juga memiliki hak veto undang-undang dan hak veto prerogatif lainnya. Sedangkan Perdana Menteri yang juga disebut sebagai kepala Pemerintahan dipilih sesudah pemilu legislatif dimana Perdana Menteri dipilih dari pemilihan multi partai dan diangkat/ditunjuk dari partai mayoritas atau dari sebuah koalisi mayoritas. Sebagai kepala pemerintahan, Perdana Menteri dilantik oleh Presiden Republik untuk mengepalai Dewan Menteri atau Kabinet dalam Kabinet Pemerintahan.

Parlemen Nasional Timor Leste berwenang dan bertanggung jawab untuk membuat undang-undang mengenai persoalan-persoalan dasar yang menyangkut kebijakan dalam dan luar negeri, serta secara eksklusif berwenang dan bertanggung jawab untuk membuat undang-undang dan mengesahkan anggaran pendapatan belanja negara. Anggota Parlemen Nasional Timor-Leste dipilih untuk masa jabatan selama lima tahun. Jumlah kursi di parlemen antara 52 dan 65 tetapi saat ini berjumlah 65. Undang-Undang Dasar Timor Leste didasarkan konstitusi negara-negara berbahasa Portugis. Sedangkan Angkatan Bersenjata Timor Leste adalah FALINTIL-FDTL (F-FDTL), sedangkan angkatan kepolisiannya adalah PNTL (Polícia Nacional Timor-Leste).

## 2. Kabupaten (distrik)

Timor Leste secara administratif dibagi menjadi 13 distrik: 1) Aileu, 2) Ainaro, 3) Baucau, 4) Bobonaro (Maliana), 5) Cova-Lima (Suai), 6) Dili, 7) Ermera, 8) Lautem (Lospalos), 9) Liquica, 10) Manatuto, 11) Manufahi (Same), 12) Oecussi-Ambeno (Pante Makasar) dan 13) Viqueque dan terakhir adalah distrik Atauro.

## 3. Ekonomi

Timor Leste mengharapkan bisa mengeksploitasikan minyak bumi di Celah Timor (Timor Gap), namun masih membutuhkan waktu untuk melakukan negosiasi oleh karenanya sulit untuk mendapatkan pendapatan devisa yang besar di Celah Timor karena Australia telah mengiming-imingi Timor Leste dengan pengelolaannya dan Australia mendapatkan hasil eksploitasinya sebesar 80% dan sisanya diberikan ke Timor Leste. Australia juga telah menghalang-halangi Timor Leste untuk dapat menguasai Celah Timor secara penuh, dengan cara mengulur-ulur penyelesaian perbatasan kedua negara, namun sesudah 20 tahun Timor-Leste terpaksa membawah Australia ke Arbitrase Internasional dan Timor-Leste berhasil memenangkan Australia pada tahun 2019.

Meskipun telah merdeka, Timor Leste masih sangat tergantung dengan pasokan barang-barang dari Portugal dan Indonesia serta negara-negara ASEAN lainnya mulai dari sembako sampai bahan bakar minyak (BBM) terutama melalui provinsi Nusa Tenggara Timur dimana sebagai Propinsi yang berbatasan langsung dengan Negara Republika Timor-Leste. Australia pernah mencoba menguasai distribusi barang-barang kebutuhan sehari-hari tapi gagal karena terlalu mahal dan kurang dikenal rakyat Timor Leste. Selain amat tergantung secara politik kepada mantan penjajah Portugis, Timor Leste mengadopsi mata uang Dolar Amerika Serikat sebagai mata uang yang mengakibatkan daya beli rakyat jauh menurun dibandingkan ketika masih menjadi provinsi Indonesia.

#### 4. Demografi

Pada tahun 2005 penduduk Timor Leste diperkirakan berjumlah 1.040.880 jiwa. Penduduk Timor Leste merupakan campuran antara suku bangsa Melayu dan Afrika, sebagian kecil keturunan Portugis. Mayoritas penduduk Timor Leste beragama Katolik (93%), diikuti Protestan (3%), Islam (1%), dan sisanya Buddha, Hindu (1%, masing-masing 0,5%), dan aliran kepercayaan (2%). Karena mayoritas penduduk beragama Katolik, masa kini terdapat tiga keuskupan (diosis) yaitu: Diosis Dili, Diosis Baucau dan Diosis Maliana yang baru didirikan pada tanggal 30 Januari 2010 oleh Paus Benediktus XVI.

#### 5. Bahasa

Sejak kemerdekaan Timor Leste pada tahun 2002, setelah sejak tahun 1999 di bawah pemerintahan transisi PBB, berdasarkan konstitusi Timor Leste memiliki 2 bahasa resmi yaitu Bahasa Tetun dan Bahasa Portugis. Selain itu dalam konstitusi disebutkan pula bahwa Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia dijadikan bahasa kerja. Dalam praktek keseharian, masyarakat banyak menggunakan bahasa Tetun sebagai Portugis sebagai bahasa ucap.

## **B. PARLEMEN NACIONAL**

Parlamento Nacional (PN) (Parlamento Nacional de Timor-Leste) adalah salah satu dari empat lembaga tinggi negara di Timor-Leste, merupakan lembaga perwakilan rakyat yang berwenang atas legislasi atau membuat undang-undang, pengawasan dan kebijakan politik. Anggota PN terdiri atas 54 hingga 65 orang yang dipilih untuk masa jabatan lima tahun melalui pemilu yang bersifat langsung, umum, bebas, rahasia dan perorangan, sekarang terdapat 65 orang anggota.

Parlamento Nacional memiliki tugas dan wewenang yang telah diatur dalam pasal 95 Bab II, Judul III, Bagian III UUD sebagai berikut:

1. Membuat undang-undang atas hal-hal mendasar tentang politik dalam dan luar negeri
2. Melantik Presiden sesuai dengan hasil pemilu
3. Mengesahkan Program Pemerintah dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Orçamento Geral do Estado) yang diajukan oleh Pemerintah

Pimpinan Parlemen Nasional terdiri atas ketua (presiden), wakil ketua, sekretaris dan wakil sekretaris yang dipilih dari dan oleh anggota parlemen melalui Sidang Paripurna Parlemen Nasional. Pimpinan PN saat ini:

1. Ketua : Aniceto Louginho Guterres Lopes
2. Wakil ketua I : Maria Angelina Lopes Sarmento
3. Wakil ketua II : Luis Roberto
4. Sekretaris : Lídia Norberta dos Santos Martins
5. Wakil Sekretaris I : Antonio Novre Tilman
6. Wakil Sekretaris II : Rezina Freitas

Parlamento Nacional terbagi atas komisi-komisi yang bekerja atas bidang-bidang tertentu. PN saat ini terbagi atas tujuh (7) komisi, masing-masing:

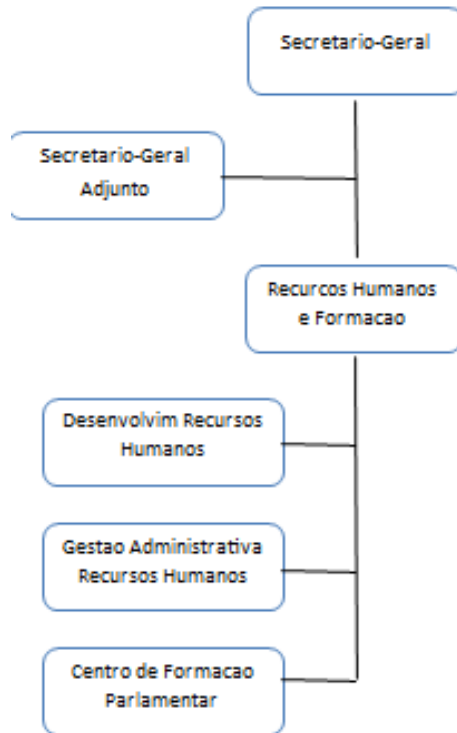
1. Komisi A membidangi Konstitusi, Hukum dan Etika.
2. Komisi B membidangi Hubungan Luar Negeri, Pertahanan dan Keamanan Nasional.
3. Komisi C membidangi Keuangan Negara dan Anti Korupsi.
4. Komisi D membidangi Ekonomi dan Pembangunan.
5. Komisi E membidangi Infrastruktur, Perdagangan dan Industri.
6. Komisi F membidangi Pendidikan dan Sosial.
7. Komisi G membidangi Kewarganegaraan, Kepemudaan, Kesetaraan dan Kebudayaan.

Parlamento Nacional Timor-Leste dipimpin oleh seorang ketua yang dipilih dari dan oleh anggota Parlamnet Nasional. Berikut daftar ketua PN:

**Tabel 5. Sejarah Ketua Parlamento Nacional Timor-Leste**

No.	Nama	Dari	Sampai	Keterangan
1.	Francisco Guterres "Lú-Olo"	2002	2007	FRETILIN
2.	Fernando de Araujo "Lasama"	2007	2012	PD
3.	Vicente Guterres	2012	Mei 2016	CNRT
4.	Adérito Hugo da Costa	Mei 2016	September 2017	CNRT
5.	Aniceto Longuinhos Guterres Lopes	September 2017	Juni 2018	FRETILIN
6.	Arao Noe de Jesus Amaral	Juni 2018	Mei 2020	CNRT
7.	Aniceto Longuinhos Guterres Lopes	Mei 2020	Juni 2023	FRETILIN
8.	Maria Fernanda Lay	17 Juni 2023	17 juni 2028	CNRT

Berikut bagan struktur organisasi Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste.



**Bagan 2. Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste**

Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste membawahi direktorat *Recursos Humanos e Formacao* (sumber daya manusia dan pelatihan) dimana pada departemen tersebut terdapat tiga departemen, sebagai berikut:

1. Departemen Pengembangan sumber daya manusia (*Desenvolvimento dos Recursos Humanos*)

Departemen pengembangan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk:

- a. Menjelaskan kebutuhan pelatihan, bekerjasama dengan direktorat lainnya dan badan-badan yang bertanggung jawab.
- b. Bekerja sama dengan lembaga publik dan swasta, yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya manusia.
- c. Merencanakan dan mengatur berbagai kegiatan dengan tujuan mengembangkan kapasitas pegawai negeri, bekerja sama dengan Direktorat Nasional lainnya dan badan yang bertanggung jawab.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan dan memastikan pelatihan dan pelatihan profesional pegawai dan agen administrasi, di dalam dan di luar negeri
- e. Mempromosikan, membimbing dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pelatihan
- f. Melaporkan pekerjaan departemen secara berkala Direktorat
- g. Menjalankan wewenang lain yang diberikan oleh undang-undang atau yang didelegasikan.

2. Departemen Manajemen Administrasi Sumber Daya Manusia (*Gestao Administrativa Recursos Humanos*)

Departemen Manajemen Administrasi Sumber Daya Manusia bertanggung jawab untuk:

- a. Menyusun dan mengelola daftar pegawai perorangan sesuai dengan Sistem Manajemen Personalialia (PMIS) Sekretariat Komisi Kepegawaian.
- b. Memantau pembayaran gaji pegawai negeri sipil dan pegawai administrasi bersama Kementerian Keuangan dan Komisi Aparatur Sipil Negara.

- c. Penatausahaan dan pemutakhiran data kenaikan pangkat dan kenaikan pangkat pegawai
  - d. Menyiapkan catatan statistik yang berkaitan dengan sumber daya manusia
  - e. Melaporkan pekerjaan departemen secara berkala kepada Direktorat
  - f. Melakukan tugas lain yang diberikan oleh hukum atau yang didelegasikan kepadanya.
3. Departemen Pusat Pelatihan Parlemen (*Centro de Formacao Parlamentar*)
- Departemen Pusat Pelatihan Parlemen bertugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia dan manajemen keparlemenan. Untuk melaksanakan tugas tersebut Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Keparlemenan memiliki fungsi:
- a. Penyelenggaraan penilaian dan pengembangan kompetensi
  - b. Penyelenggaraan pengembangan kepemimpinan.
  - c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.
  - d. Penyelenggaraan manajemen keparlemenan.





# **ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL PARLAMENT NACIONAL TIMOR-LESTE**

---

## **A. ANALISIS SWOT**

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan sebuah metode yang dapat digunakan peneliti untuk menganalisis situasi aktual yang terjadi di lapangan dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dalam pengembangan SDM di Sekretariat Jenderal Parلمان Nasional Timor-Leste. Oleh karena itu peneliti menggunakan analisis SWOT sebagai alat bantu menentukan strategi yang tepat berkaitan dengan pengembangan SDM di Sekretariat Jenderal Parلمان Nasional Timor-Leste.

## **B. ANALISIS INTERNAL PENGEMBANGAN SDM (IFAS)**

Kekuatan (*Strength*) yang ada pada Sekretariat Jenderal Parلمان Nasional Timor-Leste yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan sumber daya manusia yaitu:

1. Dukungan pemerintah

Pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan SDM berkualitas dan siap memasuki pasar kerja. Mempertimbangkan peran strategis SDM bagi akselerasi pembangunan negara, kebijakan dan langkah strategis program kerja yang komprehensif mesti terwujud agar dapat mencetak banyak SDM yang unggul dan mampu bersaing di tingkat global. Sinergi kebijakan antar pemangku kepentingan pada sektor terkait dan lintas sektor juga mutlak diperlukan guna menyatukan sumber daya dan potensi yang ada bagi percepatan pembangunan SDM di Timor Leste.

2. Program pendidikan dan pelatihan SDM

Dalam memberikan pelayanan publik yang baik maka Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste mengembangkan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDA melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam proses berjalannya pengembangan sumber daya aparatur sipil negara di Timor Leste tentunya ada faktor pendukung pengembangan sumber daya manusia yaitu terdapat program pelatihan dan pengembangan SDM yang berjenjang dan memadai.

3. Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan

Sistem monitoring merupakan fungsi pengawasan kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste dengan tujuan agar kinerja sumber daya manusia tidak menyimpang dari standar mutu yang telah ditetapkan dan untuk pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia.

4. Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul

Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste menghadapi tantangan untuk mengejar ketertinggalan dari bangsa-bangsa lain yang telah lebih dahulu maju. Pembangunan bangsa yang maju dan mandiri, untuk mewujudkan kesejahteraan, mengharuskan dikembangkannya konsep pembangunan yang bertumpu pada manusia dan masyarakatnya. Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste

telah menyiapkan regulasi dan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan SDM unggul.

Kelemahan (*Weakness*) dapat menghambat dalam mengembangkan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste yaitu:

1. Kompetensi SDM yang masih lemah

Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi kompetensi SDM aparatur akan berpengaruh dan menentukan efektivitas organisasi pemerintah di dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste masih lemah. Tentu diperlukan perencanaan pengembangan SDM, komitmen Pimpinan dan seluruh unit/departemen terkait, kearah kemajuan dan daya dukung instrumen lainnya, termasuk soal *rewards* dan *punishment*. Upaya ke arah tersebut tentu menjadi sebuah keniscayaan, kendati dalam penerapannya tentu disesuaikan dengan kemampuan, iklim organisasi dan budaya kerja yang tengah dikembangkan.

2. Sarana dan prasarana yang belum memadai

Timor leste merupakan negara baru yang sedang dalam proses pembangunan dengan sarana dan prasarana yang belum memadai terutama di Kota Dili yang sebagai kapital negara. Dimana akan direncanakan sebagai kota metropolitan atau pusat perkantoran serta segala aktivitas baik di sektor bisnis maupun digunakan sebagai tempat tinggal.

3. Sistem kompensasi belum mampu mensejahterakan pegawai

Pemerintah menerapkan sistem kompensasi kepada para PNS Timor Leste hanya berupa gaji pokok dan tunjangan jabatan untuk para pejabat dalam posisi struktural. Dalam implementasi, diketahui bahwa para pegawai negeri di Timor Leste tidak mendapatkan berbagai

tunjangan untuk kesejahteraan pegawai. Pegawai tidak mendapatkan tunjangan keluarga, tunjangan anak, tunjangan istri, tunjangan pensiun/hari tua dan berbagai sumbangan lain.

Untuk faktor internal ditemukan variabel-variabel yang berpengaruh positif yaitu sebagai kekuatan, dan variabel-variabel yang berpengaruh negatif yaitu sebagai kelemahan. Untuk penilaian faktor internal tersebut digunakan model matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS), yang tersaji pada Tabel 6.

**Tabel 6. Matriks IFAS Sekretariat Jenderal Parlament Nasional Timor-Leste**

Variabel-variabel Internal		Bobot	Rating	Skor Pembobotan (bobot x rating)
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>				
1.	Dukungan pemerintah	0,2	4	0,8
2.	Program pendidikan dan pelatihan SDM	0,2	4	0,8
3.	Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan	0,1	3	0,3
4.	Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul	0,2	4	0,8
<b>Total Kekuatan</b>				<b>2,7</b>
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>				
1.	Kompetensi SDM yang masih lemah	0,1	3	0,3
2.	Sarana dan prasarana yang belum memadai	0,1	2	0,2
3.	Sistem kompensasi belum mampu mensejahterakan pegawai	0,1	3	0,3

Total Kelemahan			0,8
<b>TOTAL FAKTOR INTERNAL</b> (Total Kekuatan – Total Kelemahan)			<b>1,9</b>

Dari hasil perhitungan IFAS pada tabel 4.3. menunjukkan bahwa faktor internal yang memiliki kekuatan utama dengan skor 0,8 adalah dukungan pemerintah, program pendidikan dan pelatihan SDM serta regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul. Selanjutnya diikuti oleh faktor internal dengan skor 0,3 yaitu monitoring sumber daya manusia berkelanjutan. Sedangkan faktor internal yang memiliki kelemahan utama dengan skor nilai 0,3 yaitu kompetensi SDM yang masih lemah dan sistem kompensasi belum mampu mensejahterakan pegawai. Selanjutnya diikuti dengan faktor internal yang memiliki kelemahan dengan skor 0,2 yaitu sarana dan prasarana yang belum memadai.

Apabila kekuatan yang ada dapat dioptimalkan maka akan mengatasi berbagai kelemahan yang ada. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai total skor pada matriks IFAS sebesar 1,9 ( $2,7 \geq 0,8$ ) yang artinya kondisi internal memiliki kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki.

### C. ANALISIS EKSTERNAL PENGEMBANGAN SDM (EFAS)

Peluang (*Opportunity*) yang ada pada Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan sumber daya manusia yaitu:

1. Proses rekrutmen pegawai yang semakin profesional  
Peningkatan Sumber Daya Aparatur Negara merupakan hal yang terpenting seperti peningkatan perekrutan calon Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu hal yang penting dilakukan pemerintah adalah proses rekrutmen yang merupakan salah satu proses penting dalam peningkatan jumlah SDM yang profesionalisme sesuai dengan fungsinya. Rekrutmen merupakan rangkaian kegiatan dalam suatu organisasi yang membutuhkan tenaga kerja atau sumber daya manusia,

membuka lowongan untuk mendapatkan kandidat yang diinginkan. Rekrutmen adalah proses di mana organisasi pemerintah atau swasta mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk diberikan pekerjaan yang dibutuhkan organisasi. Dalam proses perekrutan, berusaha untuk menarik pelamar dengan motivasi, kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang baik untuk menutupi kekurangan yang teridentifikasi dalam suatu organisasi. Metode rekrutmen yang biasa digunakan adalah mencari sumber dari dalam/internal organisasi dan mencari sumber dari luar/eksternal organisasi.

2. Penempatan kompetensi SDM yang belum sesuai

Penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya maupun latar belakang pendidikan masing-masing pegawai. Proses penempatan pegawai yang tidak tepat menyebabkan kinerja kurang optimal.

3. Sistem pendidikan yang terus dievaluasi

Pendidikan menjadi salah satu sektor vital dalam membangun suatu negara khususnya Republik Demokratik Timor Leste ketika baru merdeka, pendidikan dibina dan dibimbing melalui moral dan etika dasar bagi setiap warga negara, untuk membangun peradaban bangsa harusnya didasari dengan pembangunan nilai-nilai moral kepada masyarakatnya. Oleh sebab itu, sejarah pendidikan Timor Leste merupakan catatan bagi generasi untuk memperbaiki di masa yang akan datang. Pendidikan memainkan peranan utama dalam membentuk kemampuan sebuah negara yang masih dalam tahap pembangunan fisik dan non fisik, sehingga melalui pendidikan tersebut dapat menyerap teknologi modern untuk mengembangkan kapasitas ekonomi agar tercipta pertumbuhan serta pembangunan berkelanjutan. Namun kenyataannya kapasitas perekonomian Timor Leste masih *relatif* rendah untuk mampu mendukung peningkatan pendidikan nasional.

#### 4. Pengelolaan anggaran yang belum optimal

Sekjen Parlemen Nasional Timor-Leste membutuhkan manajemen keuangan karena terkait dengan kondisi finansial serta pengelolaan anggaran.

Ancaman (*Threats*) yang ada pada Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste yang dapat mengancam dan menghambat pengembangan sumber daya manusia yaitu:

##### 1. Motivasi pegawai yang masih rendah

Pegawai di Sekretariat Jenderal tidak termotivasi kepada karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kebutuhan akan kepuasan dan motivasi kerja intrinsik seperti otonomi, kontrol atas pekerjaan, dan pencapaian pribadi. Pegawai lebih termotivasi pada faktor seperti gaji, kesempatan untuk bekerja sama dengan pegawai lain, maupun perhatian dan relasi dengan atasan.

##### 2. Standar pelayanan tinggi yang diharapkan masyarakat

Pelayanan publik menjadi wacana menarik dewasa ini di Timor Leste, dari meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak-hak, semakin beragamnya produk pelayanan yang diselenggarakan penyelenggara negara hingga derasnya arus pengawasan terhadap proses penyelenggaraan pelayanan publik. Tak pelak lagi, inilah salah satu perkembangan luar biasa dalam dinamika pembangunan di Republik Demokratik Timor Leste.

##### 3. Stabilitas politik yang masih menjadi ancaman di Timor Leste

Stabilitas politik selalu menjadi ancaman di Timor Leste. Presiden Timor Leste Ramos Horta dinilai mampu mengakhiri rentetan krisis politik di negara itu yang terjadi sejak 2017 dan masih berlangsung sampai 2022. Ramos Horta diminta reset proses politik dan ekonomi kemudian memulai dengan proses yang baru. Reset proses politik dimulai dari pemilihan anggota parlemen yang akan datang dan harapannya bisa memecahkan masalah politik dan ekonomi.

4. Tingginya jumlah pegawai yang keluar dari PNS Timor Leste
- Banyaknya pegawai yang keluar dari PNS Timor Leste menjadi fenomena yang menjadi ancaman. Para pegawai yang telah menyatakan keluar dari PNS mereka memilih bergabung dengan lembaga yang memberikan gaji atau kompensasi finansial lebih tinggi dibandingkan pegawai negeri. Umumnya, mereka memilih bekerja di badan-badan dunia PBB yang ada di Timor Leste, ataupun memilih bekerja di konsulat-konsulat perwakilan Negara asing yang ada di Timor Leste. Pegawai yang keluar dari PNS di Timor Leste disebabkan oleh beberapa faktor seperti kompensasi, iklim politik, komitmen kerja. Faktor-faktor tersebut bercampur sehingga permasalahan menjadi kompleks yang memicu para pegawai untuk mengundurkan diri.

Untuk faktor eksternal ditemukan variabel-variabel yang berpengaruh positif yaitu sebagai peluang, dan variabel-variabel yang berpengaruh negatif yaitu sebagai ancaman. Untuk penilaian faktor eksternal tersebut digunakan model matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS), yang tersaji pada Tabel 7.

**Tabel 7. Matriks EFAS Sekretariat Jenderal  
Parlament Nacional Timor-Leste**

Variabel-variabel Eksternal		Bobot	Rating	Skor Pembobotan (bobot x rating)
	<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>			
1.	Proses rekrutmen pegawai yang semakin profesional	0,2	4	0,8
2.	Penempatan kompetensi SDM yang belum sesuai	0,1	3	0,3
3.	Sistem pendidikan yang terus dievaluasi	0,2	4	0,8
4.	Pengelolaan anggaran yang belum optimal	0,1	3	0,3
<b>Total Peluang</b>				<b>2,2</b>

Variabel-variabel Eksternal		Bobot	Rating	Skor Pembobotan (bobot x rating)
	<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>			
1.	Motivasi pegawai yang masih rendah	0,1	2	0,2
2.	Standar pelayanan tinggi yang diharapkan masyarakat	0,1	3	0,3
3.	Stabilitas politik yang masih menjadi ancaman di Timor Leste	0,1	3	0,3
4.	Tingginya jumlah pegawai yang keluar dari PNS Timor Leste	0,1	2	0,2
<b>Total Ancaman</b>				<b>1,0</b>
<b>TOTAL FAKTOR EKSTERNAL (Total Peluang – Total Ancaman)</b>				<b>1,2</b>

Dari hasil perhitungan EFAS pada tabel 4.4. menunjukkan bahwa faktor internal yang memiliki kekuatan utama dengan skor 0,8 adalah proses rekrutmen pegawai yang semakin profesional serta sistem pendidikan yang terus dievaluasi. Selanjutnya diikuti oleh faktor internal dengan skor 0,3 yaitu penempatan kompetensi SDM yang belum sesuai dan pengelolaan anggaran yang belum optimal. Sedangkan faktor internal yang memiliki kelemahan utama dengan skor nilai 0,3 yaitu standar pelayanan tinggi yang diharapkan masyarakat dan stabilitas politik yang masih menjadi ancaman di Timor Leste. Selanjutnya diikuti dengan faktor internal yang memiliki kelemahan dengan skor 0,2 yaitu motivasi pegawai yang masih rendah dan tingginya jumlah pegawai yang keluar dari PNS Timor Leste.

Jika semua faktor peluang yang ada dimanfaatkan dengan optimal maka akan dapat mengatasi berbagai ancaman yang muncul. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai total skor pada matriks EFAS sebesar 1,2 ( $2,2 \geq 1,0$ ) yang berarti sistem mampu merespon situasi eksternal yang ada.

## D. ANALISIS SWOT

Penerapan strategi pengembangan SDM di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste berguna bagi pemerintah untuk dapat menggunakan kekuatan-peluang yang dimiliki dan meminimalkan kelemahan-ancaman yang dihadapi. Berdasarkan semua analisis faktor internal dan eksternal dapat, dirumuskan berbagai strategi kebijakan dalam pengembangan SDM di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste dengan menggunakan analisis matriks SWOT. Analisis SWOT adalah cara menganalisa faktor internal dan eksternal menjadi langkah strategi dalam pengembangan SDM di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste. Analisis SWOT didasarkan pada logika dengan memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Matriks SWOT akan memberikan gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan untuk dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dari matriks SWOT dapat diambil beberapa strategi yaitu sebagai berikut:

### 1. Strategi SO (*Strength and Opportunity*)

Dibuat berdasarkan pertimbangan Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste, yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan internal yang dimiliki untuk dapat merebut dan memanfaatkan peluang yang baik dan besar.

### 2. Strategi ST (*Strength and Threats*)

Strategi dengan menggunakan kekuatan yang Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste miliki untuk dapat mengatasi ancaman dari luar.

### 3. Strategi WO (*Weakness and Opportunities*)

Strategi ini diolah berdasarkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste.

4. Strategi WT (*Weakness and Threats*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha mengurangi atau meminimalkan kelemahan Sekretariat Jenderal Parلمان Nacional Timor-Leste agar dapat menghindari ancaman.

Berikut Matriks SWOT yang dapat disusun berdasarkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), serta kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*), yang disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Matriks SWOT Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekretariat Jenderal Parلمان Nacional Timor-Leste**

<p><b>IFAS</b></p> <p><b>EFAS</b></p>	<p><b>STRENGTH (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan pemerintah (S1)</li> <li>2. Program pendidikan dan pelatihan SDM (S2)</li> <li>3. Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan (S3)</li> <li>4. Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul (S4)</li> </ol>	<p><b>WEAKNESS (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi SDM yang masih lemah (W1)</li> <li>2. Sarana dan prasarana yang belum memadai (W2)</li> <li>3. Sistem kompensasi belum mampu mensejahterakan pegawai (W3)</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses rekrutmen pegawai yang semakin profesional (O1)</li> <li>2. Penempatan kompetensi SDM yang belum sesuai (O2)</li> </ol>	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul, dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan proses rekrutmen pegawai agar</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi SDM yang masih lemah dapat diperbaiki dengan proses rekrutmen pegawai yang profesional (W1O1)</li> <li>2. Sistem kompensasi belum mampu mensejahterakan</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Sistem pendidikan yang terus dievaluasi (O3)</li> <li>4. Pengelolaan anggaran yang belum optimal (O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>semakin profesional (S4O1)</li> <li>2. Program pendidikan dan pelatihan SDM, dapat dioptimalkan agar memiliki pegawai dengan kompetensi SDM sesuai (S2O2)</li> <li>3. Dukungan pemerintah dapat dimanfaatkan dalam mengelola anggaran agar lebih optimal (S1O4)</li> <li>4. Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan, sebagai referensi dalam mengevaluasi sistem pendidikan (S3O3)</li> </ol>	<p>pegawai dapat diperbaiki dengan mengoptimalkan pengelolaan anggaran (W3O4)</p>
<p><b>THREATS (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi pegawai yang masih rendah (T1)</li> <li>2. Standar pelayanan tinggi yang diharapkan masyarakat (T2)</li> <li>3. Stabilitas politik yang masih menjadi ancaman di Timor Leste (T3)</li> <li>4. Tingginya jumlah pegawai yang</li> </ol>	<p><b>STRATEGI ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan dapat menganalisis sebab dan memberikan solusi yang tepat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai (S3T1)</li> <li>2. Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul jika efektif dilakukan dapat meningkatkan</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem kompensasi belum mampu mensejahterakan pegawai harus lah diperbaiki untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai serta mengurangi tingginya jumlah pegawai yang keluar dari PNS Timor Leste (W3T1T4)</li> <li>2. Sarana dan prasarana yang belum memadai haruslah diperbaiki</li> </ol>

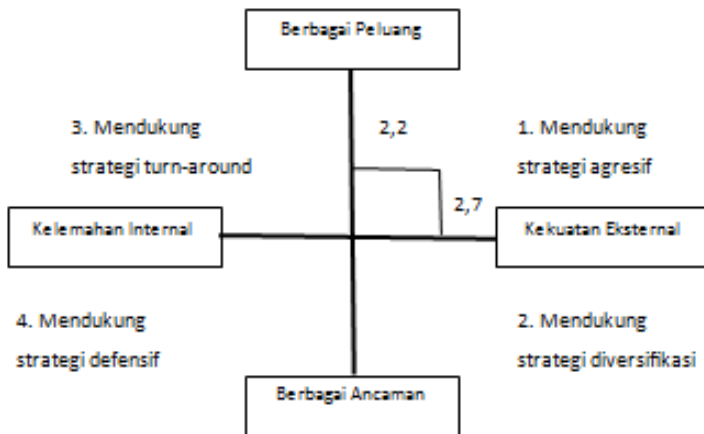
keluar dari PNS Timor Leste (T4)	pelayanan kepada publik serta mengurangi jumlah pegawai yang keluar menjadi PNS (S4T2T3) 3. Dukungan pemerintah sangat mempengaruhi stabilitas politik sehingga dapat diantisipasi (S1T3)	agar dapat lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (W2T2)
----------------------------------	--	---

Berdasarkan matriks SWOT pada Tabel 8. di atas, maka terdapat beberapa alternatif strategi pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste. Dalam menentukan strategi yang tepat dalam pengembangan sumber daya manusia yang tepat dari berbagai alternatif yang ada, maka dibutuhkan diagram analisis SWOT untuk menentukannya.

Diagram Analisis SWOT ini digunakan untuk melihat dimana posisi Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste saat ini berada. Terdapat 4 kuadran dengan kategori yang berbeda. Kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste memiliki peluang dan kekuatan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan ketika Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste dalam kondisi ini yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Kuadran 2 yaitu ketika Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste sedang menghadapi berbagai ancaman, namun masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus dilakukan yaitu menggunakan kekuatan untuk dapat memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi. Kuadran 3 yaitu Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste menghadapi peluang yang dimiliki, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi Sekretariat Jenderal

Parlament Nacional Timor-Leste ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang dengan lebih baik. Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan karena Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste sedang menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Penentuan titik koordinat X, Y diperoleh dari hasil nilai kekuatan/*strength* (S), nilai kelemahan/*weakness* (W), nilai peluang/*opportunities* (O), dan nilai ancaman/*threats* (T). Berikut diagram analisis SWOT.



**Bagan 3. Diagram Analisis SWOT**

Dari Bagan 3 titik potong diagram berada pada sumbu X;Y (2,7;2,2) berada pada diagram dimana posisi tersebut berada pada kuadran 1 yaitu mendukung strategi agresif. Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste yang berada pada situasi yang menguntungkan, memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan dalam kuadran 1 ini yang menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan karena organisasi memiliki peluang dan kekuatan,

sehingga pada posisi ini organisasi harus mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.





## **ALTERNATIF STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL PARLAMENT NACIONAL TIMOR-LESTE**

---

Strategi pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Parلمان Nasional Timor-Leste berdasarkan diagram analisis SWOT mendukung strategi agresif, yaitu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang, sebagai berikut:

1. Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul, dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan proses rekrutmen pegawai agar semakin profesional

Pengelolaan Sumber Daya Aparatur Negara adalah hal yang paling utama dalam tata kelola pemerintahan dalam peningkatan kualitas PNS/ASN dalam suatu negara. Sekretariat Jenderal Parلمان Nasional Timor-Leste perlu menyiapkan regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM yang handal dan unggul. Pemerintahan yang baik adalah pemerintah yang dapat memberikan layanan terbaik kepada masyarakatnya. Pelayanan yang diberikan juga tidak semata-mata hanya sebagai suatu untuk memenuhi tugas pelayanan publik, namun layanan

yang diberikan harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Peningkatan Sumber Daya Aparatur Negara merupakan hal yang terpenting seperti peningkatan perekrutan calon Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN perlu diperhatikan kesejahteraannya, banyak upaya yang dilakukan untuk peningkatan kesejahteraan ASN, tidak hanya peningkatan kesejahteraan rekrutmen PNS tetapi juga perlu memperhatikan kesejahteraan pensiunan ASN/PNS.

Banyak peningkatan yang telah dilakukan oleh pemerintah namun kenyataan tidak berpengaruh terhadap kapasitas PNS, upaya peningkatan yang dilakukan belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan PNS dan juga kesejahteraan pensiunan PNS. Untuk mendapatkan PNS/ASN yang baik harus melihat kualifikasi Sumber Daya Manusia Aparatur Negara Sipil, hal ini memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dalam peningkatan kesejahteraan PNS. PNS menjalankan tugasnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga kinerja ditunjukkan dengan disiplin yang tinggi, kinerja yang baik, dan attitude yang baik, dan perilaku yang baik kepada negara baik secara moral maupun mental. Pemerintah memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dengan berpotensi yang baik, oleh karena itu pemerintah perlu mengangkat pegawai negeri sipil sebagai tanggung jawab untuk menjamin peningkatan SDM dalam membangun kesejahteraan ASN/PNS yang kuat dan mampu menjalankan fungsinya dengan baik sesuai dengan amanat undang-undang kompetensi yang telah ditetapkan.

Salah satu hal yang penting dilakukan pemerintah adalah rekrutmen, proses rekrutmen merupakan salah satu proses yang penting dalam peningkatan jumlah SDM yang profesionalisme sesuai dengan fungsinya. Rekrutmen merupakan rangkaian kegiatan dalam suatu organisasi yang membutuhkan tenaga kerja atau sumber daya manusia, membuka lowongan untuk mendapatkan kandidat yang diinginkan. Rekrutmen adalah proses di mana organisasi pemerintah atau swasta mencari, menemukan,

dan menarik pelamar untuk diberikan pekerjaan yang dibutuhkan organisasi. Dalam proses perekrutan, berusaha untuk menarik pelamar dengan motivasi, kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang baik untuk menutupi kekurangan yang teridentifikasi dalam suatu organisasi. Metode rekrutmen yang biasa digunakan adalah mencari sumber dari dalam/internal organisasi dan mencari sumber dari luar/eksternal organisasi.

Rekrutmen dilakukan untuk mendapatkan sebanyak mungkin pasokan calon pelamar sehingga organisasi memiliki peluang lebih besar untuk menentukan pilihan bagi calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Prosedur rekrutmen PNS adalah perencanaan kebutuhan pegawai, analisis jabatan, penyiapan formasi, dan pengadaan. Agar dapat melaksanakan prosedur rekrutmen secara efektif, harus tersedia informasi yang akurat, kerjasama yang baik dari pegawai, pelamar dan secara berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang dibutuhkan untuk menjalankan berbagai tugas pokok dan fungsi di dalam instansi. Proses rekrutmen dikatakan efektif apabila kegiatan tersebut dilakukan dengan benar dan membuahkan hasil yang bermanfaat. Mengukur keefektifan suatu program kegiatan bukanlah hal yang sangat sederhana, karena keefektifan dapat dipelajari dari berbagai sudut pandang dan bergantung pada siapa yang menilai dan menafsirkannya. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan rencana yang telah ditetapkan dengan hasil aktual yang telah direalisasikan. Efektivitas rekrutmen dapat dicapai dengan beberapa cara, yaitu: Melakukan perencanaan rekrutmen dimulai dengan membuat perencanaan sumber daya manusia yang selaras dengan strategi organisasi ke depan; Merencanakan pelaksanaan rekrutmen menggunakan standar sistem manajemen sumber daya manusia yang ada berupa kompetensi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan menggunakan metode rekrutmen yang menggabungkan atau mengkombinasikan beberapa metode sekaligus untuk mendapatkan lamaran yang semakin berkualitas.

Mengukur efektivitas metode rekrutmen yang digunakan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan.

2. Program pendidikan dan pelatihan SDM, dapat dioptimalkan agar memiliki pegawai dengan kompetensi SDM sesuai

Dalam memberi pelayanan kepada publik yang baik maka pemerintah harus mengembangkan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDA melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya aparatur di administração Municipio Ainaro, yang diberikan oleh diklat atau Institut Nasional da Administração Publik (INAP) memang sudah berjalan cukup efisien dan efektif. Model atau jenis pelatihan yang bersifat wajib (*Natureza Obrigatorio*) yakni pelatihan *pre-service* (pelatihan prajabatan) dan pelatihan kepemimpinan (Dikpin).

a. Pelatihan *pre-service* terdiri dari:

- 1) General Orientation/orientasi umum merupakan materi pelatihan yang kepada aparatur pemerintah tujuannya agar setiap instansi.
- 2) General Education/pelatihan prajabatan yakni kegiatan yang berorientasi pada pembinaan mental dan wawasan kebangsaan dalam rangka untuk mewujudkan pembangunan karakter.

b. Kursus kepemimpinan (Dikpin) meliputi:

1) Dikpin I

Kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 1 dengan membentuk pengetahuan, keterampilan dan perilaku penyelenggaraan pemerintahan umum dan pembangunan dan atau meningkatkan kemampuan manajerial (*Job Need/kebutuhan kerja*);

2) Dikpin II

Kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 2 dengan membentuk pengetahuan, perilaku, kemampuan

manajerial dalam merencanakan kegiatan-kegiatan instansi kerja masing-masing; serta guna mensukseskan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pelayanan pada publik di Municipio Ainaro.

3) Dikpin III

Kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 3 dengan kemampuan manajerial dalam rangka untuk mengoperasikan beberapa kegiatan dari instansi kerja masing-masing.

4) Dikpin IV

Kursus kepemimpinan yang diberikan para pejabat setingkat eselon 4 dengan kemampuan teknis untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di unit kerja masing-masing.

Dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang harus diarahkan kepada upaya peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan atau kepemimpinan. Sumber Daya manusia merupakan faktor yang paling penting dan paling menentukan dalam setiap organisasi. SDM merupakan penentu jalan tidaknya ataupun maju mundurnya sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang akan menentukan efektivitas dari sumber daya lainnya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti modal/dana, peralatan, teknologi organisasi, struktur, dan lain-lain. Sebaik apapun sistem yang telah disusun atau dilengkapi dan apapun sarana dan prasarana yang tersedia dalam organisasi, tanpa didukung oleh keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang memadai untuk mengelolanya, maka berbagai kelengkapan tersebut tidak akan berarti banyak bagi keberadaan organisasi. Dengan sumber daya manusia pula sistem sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi dapat terus disempurnakan, sesuai dengan perkembangan kebutuhan bagi percepatan penyelesaian tugas. Oleh

karena itu, suatu organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.

Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi kompetensi SDM aparatur akan berpengaruh dan menentukan efektivitas organisasi pemerintah di dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya. Dan sebagaimana diketahui bahwa salah satu tugas dan fungsi pokok dari organisasi pemerintah itu adalah menyelenggarakan pelayanan publik. Efektivitas organisasi pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik akan tergantung atau ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah faktor kompetensi SDM aparatur.

Kompetensi yang diperlukan bagi seorang pegawai pemerintahan mencakup antara lain:

- a. Memiliki sensitivitas dan responsivitas terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul.
- b. Mempunyai wawasan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku (*attitude*) yang relevan dengan visi, misi dan budaya kerja organisasi.
- c. Mempunyai kemampuan untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia
- d. Tidak terpaku pada kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi, tetapi harus mampu melakukan terobosan (*breakthrough*) melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif.
- e. Dapat bekerja secara profesional dan komitmen pada prestasi, loyalitas, dedikasi pada pekerjaan dan organisasi.

Sumber daya manusia berperan sebagai penentu keberhasilan Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keselarasan antara kompetensi pegawai dengan tuntutan dan tujuan. Salah satu proses pengembangan dan peningkatan kompetensi

pegawai dapat dilakukan dengan melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pelatihan bagi para pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan kegiatan *on job training* dan *off the job training*. Dengan adanya pelatihan diharapkan produktivitas pegawai akan lebih meningkat serta dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk tantangan dalam mencapai tujuan organisasi ke depan. Evaluasi pelatihan merupakan salah satu cara mengukur efektivitas pelatihan sehingga memberikan *feedback* bagi Sekretariat Jenderal Parlemen Nasional Timor-Leste dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

### 3. Dukungan pemerintah dapat dimanfaatkan dalam mengelola anggaran agar lebih optimal

Penganggaran menjadi masalah besar bagi suatu negara, persaingan intern untuk dana selalu sulit diurus dan kepastiannya yang mantap bahwa dana telah dialokasikan untuk kepentingan organisasi, penyerapan anggaran berbasis kinerja merupakan bagian tidak terpisahkan dalam pelaksanaan penyempurnaan manajemen keuangan, yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektivitas dari pelaksanaan kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia.

Dukungan pemerintah dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di Timor Leste dapat memberikan pengaruh yang signifikan, karena masalah yang paling fatal pada sektor pendidikan adalah pada anggaran. Apabila dilihat pada latar belakang permasalahannya terdapat pada Indeks pembangunan Manusia (IPM), dari tahun 2002 hingga saat ini, Timor-Leste mengalami tingkat kesulitan untuk memenuhi kualitas sumber daya manusianya sehingga Timor Leste tidak mengalami peningkatan IPM pada hal tersebut dikarenakan presiden Xanana Gusmao memiliki kebijakan di sektor pendidikan tapi tidak memiliki UU mengenai anggaran pengelolaan keuangan Timor-Leste untuk sektor pendidikan. Timor-Leste

memiliki sumber daya manusia namun tidak seimbang dengan masalah keuangan yang berguna untuk memperbaiki pendidikan di Timor-Leste menjadi lebih berkualitas.

Pada tahun 2010 ketika itu Timor-Leste dipimpin oleh Jose Ramos Horta, pada tahun tersebutlah Timor-Leste memiliki UU mengenai pengelolaan anggaran keuangan Timor-Leste, adanya UU tersebut membawa peningkatan yang pada Indeks Pembangunan Manusia (IPM). pada UU tersebut dikatakan mengenai Pembangunan sarana dan prasarana pendidikan dasar di Timor-Leste telah diatur dengan kebijakan pendidikan dasar yaitu Decreto-Lei n° 7/2010 tertanggal 19 Mei, tentang Sistem Hukum dan Pengelolaan Pendidikan Dasar (Pacheco et al, 2009). Pasal 17 dalam kebijakan tersebut diatur tentang pengelolaan pembangunan sarana dan prasarana pendidikan dasar sebagai berikut: “bahwa sarana dan prasarana pendidikan dasar merupakan bagian dari tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan dan perencanaan, untuk: (a) menjamin pemenuhan kebutuhan sekolah secara fungsional dalam menyelenggarakan proses belajar mengajar di sekolah, (b) menjamin pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, (c) melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan terkait pembangunan atau rehabilitasi sekolah, (d) memastikan pengelolaan dan distribusi peralatan sekolah ke setiap satuan pendidikan”. Salah satu penyebab buruknya sarana dan prasarana fisik pendidikan dasar di Timor-Leste adalah minimnya anggaran pendidikan yang menjadi hambatan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.

#### 4. Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan, sebagai referensi dalam mengevaluasi sistem pendidikan

Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan di Sekretariat Jenderal Parلمان Nasional Timor-Leste sangat penting dilakukan. Terdapat beberapa alasan mengapa monitoring dan evaluasi atas suatu program atau organisasi perlu dilaksanakan:

- a. Para pengelola atau penanggung jawab program pendidikan dan para stakeholder (termasuk pihak pemberi bantuan) perlu untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan program pendidikan telah mencapai tujuannya dan mengarah pada dampak yang diharapkan.
- b. Monitoring dan evaluasi menciptakan transparansi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam kaitannya dengan program pendidikan.
- c. Informasi yang terkumpul melalui pelaksanaan monitoring dan evaluasi akan menyediakan dasar pengambilan keputusan yang lebih jelas bagi pelaksanaan dan pengembangan program pendidikan ke depan.
- d. Perencanaan dan pengembangan program pendidikan di masa akan datang hanya akan dapat ditingkatkan manakala dipandu oleh *lesson learn* dari pengalaman selama pelaksanaan program pendidikan, kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia.

Monitoring merupakan proses mengumpulkan dan menyajikan informasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan spesifik secara sistematis. Adapun evaluasi mengacu pada proses monitoring tersebut, namun pada tingkatan yang lebih jauh, informasi yang telah dikumpulkan lantas dianalisis, dan hasilnya dijadikan sebagai bahan untuk menyampaikan suatu pertimbangan. Monitoring sebagai menghadirkan aktivitas secara terus menerus untuk melacak kemajuan pelaksanaan program apakah telah sesuai dengan perencanaan SDM. Tujuan dilakukannya monitoring adalah menyajikan pengawasan reguler mengenai pelaksanaan program pengembangan SDM dalam kaitannya dengan penerimaan input, penjadwalan kerja, hasil yang akan dicapai, dan seterusnya. Melalui pelaksanaan kegiatan rutin, seperti pengumpulan data, serta analisis dan pelaporan, monitoring program dan organisasi bertujuan untuk:

- a. Menyediakan data atau informasi pada manajemen program, personalia dan stakeholder lain mengenai apakah indikator kemajuannya telah dibuat untuk mencapai tujuan pelaksanaan sistem

pendidikan yang efektif menunjang peningkatan kualitas SDM di Timor Leste. Untuk keperluan ini, monitoring melaksanakan penilaian secara terus menerus terhadap pelaksanaan program yang berkaitan pengembangan SDM.

- b. Menyediakan umpan balik secara berkelanjutan untuk meningkatkan pengalaman pembelajaran bagi tim manajemen pelaksanaan program pendidikan dan untuk meningkatkan proses perencanaan dan efektifitas intervensi yang diperlukan.
- c. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan program pendidikan terhadap pemberi bantuan dan para stakeholder yang lain.
- d. Memungkinkan pemerintah Timor-Leste selaku pengelola program dan para personalia untuk menentukan dan memperkuat hasil awal yang positif, kekuatan dan keberhasilannya. Selain itu, monitoring juga memberikan peringatan sejak dini mengenai adanya kemungkinan atau potensi masalah dan kelemahan program pendidikan, serta mengantisipasinya sebelum terlalu terlambat. Hal ini akan memberi kesempatan pada para pengelola program pendidikan untuk membuat penyesuaian waktu dan tindakan koreksi dalam mengembangkan desain program pendidikan, rencana kerja, dan strategi pelaksanaannya.
- e. Mengecek kondisi dan situasi kelompok sasaran dan perubahan yang ditimbulkan oleh aktivitas program pendidikan. Dalam konteks ini, monitoring membantu tim manajemen program pendidikan untuk mengecek apakah program masih relevan dengan kelompok sasaran atau kawasan, serta apakah asumsi-asumsi program pendidikan masih valid atau sudah bias (rancu).

Pada dasarnya pendidikan merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa terlepas dari kehidupan manusia dan sangat mempengaruhi kehidupan manusia di era globalisasi ini. Hal ini tentu juga merupakan landasan bagi sebuah negara yang baru seperti Timor Leste. Seperti yang diketahui bahwa

Timor Leste sudah banyak menciptakan sarjana dan master. Akan tetapi pemerintah Timor Leste menyadari bahwa banyak persoalan dan permasalahan yang dihadapi sehingga mendorong masyarakat khususnya para pelajar untuk menempuh ilmu di berbagai negara antara lain; Portugal, Brasil, Italy, Amerika Serikat, Brasil, Australia, Inggris, New Zealand, Mocambique, Filipina dan Indonesia dengan tujuan untuk terus meningkatkan daya saing dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Di Timor-Leste adanya warisan sejarah pendidikan Indonesia bagi Timor Leste seperti sistem pendidikan yang memberikan kontribusi penting bagi masyarakat Timor-Timur untuk memperoleh ilmu pengetahuan yang layak, modern dan global. Sebelum merdeka. Hampir 80% sarjana yang dicetak saat Timor Leste masih bagian dari NKRI, ilmu pengetahuan dasar yang dimiliki oleh sarjana-sarjana tersebut merupakan lulusan dari Indonesia. Walaupun Timor Leste menggunakan Portugis sebagai bahasa resmi, dan tentu saja pengaruh pendidikan Portugal bakal kentara, namun kenyataannya sistem pendidikan 2 tahun TK, 6 Tahun SD, 3 Tahun SMP, 3 Tahun SMA/SMK, 2 Tahun pendidikan Politeknik, dan 3-4 Tahun sarjana masih dipraktekkan di Timor Leste saat ini. Kurikulum seperti ini yang diimplementasikan dalam pendidikan di Timor Leste selama 24 tahun, masyarakat pun antusias untuk mendaftar sekolah dan hal ini diwajibkan bagi dinas pendidikan provinsi Timor-Timur saat itu.

Universitas Negeri Timor Leste (UNTL) didirikan pada tahun 1985, akan tetapi setelah Timor-Leste merdeka maka UNTIM dan Politeknik di merger menjadi UNTL. Di Timor-Leste sudah ada beberapa Universitas antara lain: UNTL, UNDIL, UNPAS, IOB serta Universitas Katolik akan tetapi UNTL merupakan satu-satunya perguruan tinggi negeri yang dimiliki oleh Timor Leste pasca kemerdekaan. Status UNTL merupakan Universitas Timor-Timur atau UNTIM sewaktu Timor Leste masih bagian dari NKRI, terdapat beberapa perguruan tinggi swasta lainnya yang didirikan zaman Indonesia adalah IPI, IKIP, PGSD dan ISEG, prasarana gedung beserta beberapa fasilitas

yang dibangun oleh pemerintah Indonesia masih dimanfaatkan oleh pemerintah Timor Leste untuk melangsungkan proses belajar mengajar di UNTL. Mutu pendidikan Universitas tersebut masih perlu ditingkatkan, dan mahasiswa didaftarkan berjumlah banyak karena penerimaan mahasiswa baru yang masuk UNTL sangat terbatas antara lain 7000-10,000 mahasiswa baru per tahun angka ini sangat besar akan tetapi dengan adanya keterbatasan penerimaan mahasiswa baru pada UNTL maka banyak pelajar Timor Leste yang memilih kuliah di Indonesia dan berbagai negara lainnya.



## PENUTUP

---

Hasil Analisa strategi pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste diperoleh sebagai berikut:

1. Kekuatan dan kelemahan SDM di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste, yaitu:
  - a. Kekuatan (*Strength*): 1) Dukungan pemerintah, 2) Program pendidikan dan pelatihan SDM, 3) Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan, serta 4) Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul.
  - b. Kelemahan (*Weakness*): 1) Kompetensi SDM yang masih lemah, 2) Sarana dan prasarana yang belum memadai, serta 3) Sistem kompensasi belum mampu mensejahterakan pegawai.

Apabila kekuatan yang ada dapat dioptimalkan maka akan mengatasi berbagai kelemahan yang ada. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai total skor pada matriks IFAS sebesar  $2,7 \geq 0,8$  yang artinya kondisi internal memiliki kekuatan untuk mengatasi situasi.

2. Peluang dan ancaman SDM di Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste, yaitu:
  - a. Peluang (*Opportunities*): 1) Proses rekrutmen pegawai yang semakin profesional, 2) Penempatan kompetensi SDM yang belum sesuai, 3) Sistem pendidikan yang terus dievaluasi, serta 4) Pengelolaan anggaran yang belum optimal.
  - b. Ancaman (*Threats*): 1) Motivasi pegawai yang masih rendah, 2) Standar pelayanan tinggi yang diharapkan masyarakat, 3) Stabilitas politik yang masih menjadi ancaman di Timor Leste, serta 4) Tingginya jumlah pegawai yang keluar dari PNS Timor Leste.

Apabila semua faktor peluang yang ada dimanfaatkan dengan optimal maka akan dapat mengatasi berbagai ancaman yang muncul. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai total skor pada matriks EFAS sebesar  $2,2 \geq 1,0$  yang berarti sistem mampu merespon situasi eksternal yang ada.

3. Diagram analisis SWOT diperoleh titik potong diagram berada pada sumbu X,Y (2,7;2,2) berada pada kuadran 1 yaitu mendukung strategi agresif. Sekretariat Jenderal Parlament Nacional Timor-Leste yang berada pada situasi yang menguntungkan, memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada, yaitu:
  - a. Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan SDM unggul, dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan proses rekrutmen pegawai agar semakin profesional.
  - b. Program pendidikan dan pelatihan SDM, dapat dioptimalkan agar memiliki pegawai dengan kompetensi SDM sesuai.
  - c. Dukungan pemerintah dapat dimanfaatkan dalam mengelola anggaran agar lebih optimal.

Monitoring sumber daya manusia berkelanjutan, sebagai referensi dalam mengevaluasi sistem pendidikan.

## REFERENSI

- Amstrong. (2014). *Human Resources Management Practice*. Graphicraft Limited.
- Amstrong, M. (2023). *Amstrong's Handbook Of Management And Leadership A Guide To Managing For Result* (16th Ed.). Saxon Graphics Ltd, Derby.
- Amstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Amstrong's Handbook Of Human Resources Practice*. Graphicraft Limited.
- Ardana, I. K., Mujati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Burud, S., & Tumolo, M. (2020). *Leveraging The New Human Capital: Adaptive Strategies, Results Achieved, And Stories Of Transformation* (Issue July). Davies-Black Publishing Mountain View, California.
- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. A. (2010). *People Cmm: A Framework For Human Capital Management*.
- Dessler, G. (2023). *Human Resources Management* (15th Ed.). Florida International University.
- Gupta, A. Das. (2020). *Strategic Human Resource Management* (1st Editio). Productivity Press.  
<https://doi.org/10.4324/9780429327728>
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Klimkiewicz, K. (2020). Human Capital Management. *Encyclopedia Of Sustainable Management*, 1–6. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_207-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_207-1)
- Masram, & Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. Mcgraw-Hill Education.

- Pranitasari, D. (2019). *Keterikatan Kerja: Dosen Sebagai Kunci Keberhasilan Perguruan Tinggi*. Deepublish.  
[https://books.google.co.id/books/about/keterikatan\\_kerja\\_dosen\\_sebagai\\_kunci\\_ke.html?id=C1o6dwaaqbj&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/keterikatan_kerja_dosen_sebagai_kunci_ke.html?id=C1o6dwaaqbj&redir_esc=y)
- Pranitasari, D., & Zahara, S. F. (2020). Kepuasan Kerja Karyawan Di Bank Rakyat Indonesia. *Media Manajemen Jasa*, 8(1), 29–39.
- Rudiyanto, Prayitno, A., & Rusdin. (2019). Strategi Human Capital. In *Alfabeta*.  
<https://repository.unpad.ac.id/files/200061/03+Strategi+Human+Capital.pdf>
- Samsudin, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Sumardjo, & Priansa. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2021). Human Resources Development. In *Nelson Education, Ltd*. Erin Joyner.
- Wilson, J. P. (2019). *Human Resource Development*. Antony Rowe Ltd, Chippenham And Eastbourne.

# **PROFIL PENULIS**